

**Examensarbete**

**Hur förändringar i ekonomin  
påverkat Finnlines Oyj**

Markus Michelson

**Arcada – Nylands svenska yrkeshögskola**

Företagsekonomi LG-06

**Helsingfors 2010**

<b>EXAMENSARBETE</b>	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	
Författare:	Markus Michelson
Arbetets namn:	Hur förändringar i ekonomin påverkat Finnlines Oyj
Handledare (Arcada):	Linn Hongell
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>I det här arbetet presenteras teorier om hur recessionen under de första åren under 1990-talet samt recessionen under åren 2007 fram till idag påverkat Finnlines styrande av fleet management, resultat och konkurrenssituation på östersjön. Dessutom tar detta arbete upp orsaker till dessa två recessioner samt likheter och olikheter mellan dessa. Under de två senaste decennierna har tre händelser varit av mycket stor betydelse för Finnlines. Då Sovjetunionen föll, då Finland blev medlem i EU samt då den senaste finanskrisen i USA spreds globalt.</p> <p>Under 1980-talet idkades en mycket ansvarslös penningpolitik i Finland. Detta, kombinerat med Sovjetunionens fall, ledde till recessionen under början av 1990-talet. Tack vare devalveringen av den finska Marken led exportsektorn endast små förluster under denna recession medan importsektorn led större förluster. Importens betydelse var dock på den tiden betydligt mindre, vilket innebar att Finnlines klarade sig bra under denna tidsperiod. Efter att Finland blev medlem i EU år 1995 förändrades hela Östersjömarknaden. Importens betydelse ökade och under dessa år blev Östersjön en mycket mer lockande marknad eftersom de enorma marknaderna i öst öppnades för konkurrens.</p> <p>Under de senaste åren har Finnlines lidit betydligt större förluster än under de första åren under 90-talet både gällande omsättning samt resultat. Största orsaken till detta är att balansen mellan import och export har ändrat samt att den senaste recessionen slagit hårdare på hela den totala transportsektorn.</p>	
Nyckelord:	Recession, import, export
Sidantal:	50
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	3.12.2010

<b>DEGREE THESIS</b>	
Arcada	
Degree program:	Business Administration
Identification number:	
Author:	Markus Michelson
Title:	Hur förändringar i ekonomin påverkat Finnlines Oyj
Supervisor (Arcada):	Linn Hongell
Commissioned by:	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>In this thesis I will present theories about how the last two recessions in Finland have affected Finnlines as a company in terms of fleet management and the overall result. The first recession started in the early nineties and the ongoing recession started in 2007. I will also present theories about how the competitive situation on the North sea has changed over the last two decades. I will cover the differences and the similarities between these two recessions and the reasons behind them. There are three major turning points during the last two decades that have affected Finnlines. The first one was when the Soviet union collapsed, the second when Finland joined the European union in 1995 and the last one when the economic crisis in the US spread to the rest of the world in 2007.</p> <p>In the eighties Finnish banks acted irresponsibly which, in combination with the collapse of the Soviet union, led to the biggest recession the country had ever experienced so far. Thanks to the devaluation of the Finnish currency, the export sector did not suffer as much as the import sector. At this time period, the importance of exports was far more important for Finnlines than the imports. As a result of this, Finnlines continued to do well even during this time period.</p> <p>When Finland joined the EU in 1995, the whole North sea market changed. The importance of importing goods increased compared to the exporting goods. Also during this time period Russia started to evolve and taking steps towards democracy. Therefore the whole North sea market became much more lucrative for competitive companies.</p> <p>Within the last few years Finnlines has suffered far greater losses than they did in the early nineties both regarding their turnover and profit. This is due to the changes in the import/export balance. Also the current recession has hit the whole transport sector harder than the recession in the early nineties.</p>	
Keywords:	Recession, import, export
Number of pages:	50
Language:	Swedish
Date of acceptance:	3.12.2010

## Innehåll

1. INLEDNING .....	7
1.1 Problemområde och syfte .....	8
1.2 Avgränsningar .....	9
1.3 Begreppsdefinition .....	9
2. ”DET GLADA 80-TALET” .....	11
3. RECESSIONEN 1991-1995.....	11
3.1 Konsekvenserna av recessionen i början av 1990-talet.....	13
4. RECESSIONEN 2007 .....	14
4.1 Sub-Prime krisen .....	14
4.1.2 Recessionens påverkan på Finlands ekonomi i siffror.....	15
5. SJÖTRAFIKEN I FINLAND .....	16
6. METODIK.....	19
6.1 Kvalitativa forskningsmetoder .....	19
6.2 Kvantitativa forskningsmetoder .....	20
6.3 Hur jag gjort.....	20
6.4 Intervjun med Staffan Herlin .....	21
7. STUDIE AV FINNLINES OYJ.....	22
7.1 Allmänt om företaget.....	22
7.2 Introduktion till forskningen .....	23
8. DEL 1: TOLKNING AV RAPPORTER.....	24
8.1 Finnlines årsrapport 1990 .....	25
8.2 Finnlines årsrapport 1991 .....	26
8.3 Finnlines årsrapport 1992 .....	27
8.4 Finnlines årsrapport 1993 .....	28
8.5 Finnlines årsrapport 1994 .....	29
8.6 Finnlines årsrapport 2007 .....	32
8.6.1 Trans Russia Express .....	33
8.7 Finnlines årsrapport 2008 .....	33
8.8 Finnlines årsrapport 2009 .....	34
8.8.1 Yield Management.....	35
8.9 Finnlines åren 2005-2009 i siffror.....	36
9. DEL 2: DISKUSSION .....	38

9.1 Medlemskapet i EU .....	39
9.2 Jämförelse mellan recessionen 1990-94 och recessionen 2007->.....	40
9.3 Framtidsutsikter för Finnlines .....	41
9.4 Ryska marknadens betydelse för Finnlines .....	42
9.5 Viktigaste egenskaperna för ett exportföretag .....	43
11. DEL 3: FORSKNINGRESULTAT.....	45
11. AVSLUTNING.....	47
11.1 Slutord.....	49
KÄLLOR.....	51

## BILAGOR

Intervju med staffan Herlin från Finnlines Oyj

## DIAGRAM

Diagram 1. Diagram över arbetslösheten mätt i procent mellan åren 1988-1999.  
(wikipedia 2010 modifierad)

Diagram 2. Linjediagram om Finlands export och import i Miljarder euro åren  
1985-2007 (Statistikcentralen, 2010, modifierad)

Diagram 3. Statistik över Finlands totala BNP mellan åren 2000-2009  
(Statistikcentralen, 2010)

Diagram 4. Sjötransporter mellan Finland och utlandet områdesvis 2007.  
(Sjöfartsverket, 2010)

Diagram 5. Sjötransporter mellan Finland och utlandet, Import (Sjöfartsverket,  
2010)

Diagram 6. Sjötransporter mellan Finland och utlandet, Export (Sjöfartsverket, 2010)

Diagram 7. Aktiekursen mellan åren 1990-1994, (Finnlines årsrapport 1994)

Diagram 8. Omsättningen mellan åren 1990-1994, (Finnlines årsrapport 1994)

Diagram 9: Finnlines omsättning mellan åren 2005-2009, (Finnlines årsrapport 2009)

Diagram 10: Finnlines rörelsevinst mellan åren 2005-2009, (Finnlines årsrapport 2009)

## **FIGURER**

Figur 1. Finnlines linjerutter år 1994. (Finnlines årsrapport 1994, (2010))

Figur 2. Jämförelse av de två recessionernas påverkan på Finnlines omsättning. (Finnlines årsrapporter 1990-1994 & 2006-2009, Modifierad)

Figur 3. Jämförelse av de två recessionernas påverkan på Finnlines rörelsevinst/förlust. (Finnlines årsrapporter 1990-1994 & 2006-2009, Modifierad)

# 1. INLEDNING

Finland är ett land som har en mycket hög export sett till vår brutto national produkt. De senaste årens utveckling i världsekonomin har medfört stora utmaningar på vissa sektorer av vår ekonomi. I detta arbete kommer jag att analysera dessa utmaningar och skapa en helhetsbild av orsakerna till att vi befinner oss i denna situation. Fokuset ligger på att klarlägga varför Finnlines har lidit av de olika recessionerna både genom att gå igenom företagets årsrapporter börjandes från år 1990 ända tills år 2009 och genom en kvalitativ intervju. Som exempelföretag använder jag Finnlines Oyj eftersom de är marknadsledare på östersjön.

I teoridelen av arbetet vill jag skapa förståelse för problemområdet, samt ge en allmän bild av de olika industrigrenarnas roll i den finländska industrins historia.

Min rubrik är ”Hur förändringar i ekonomin påverkat Finnlines”. Detta innebär att en stor del av min tid kommer att gå ut på att läsa och tolka företagets årsrapporter samt sedan jämföra dem och slutligen undersöka vilken av dessa recessioner som haft en större negativ inverkan på Finnlines ekonomi och ifall Finnlines lärde sig något från början av 1990-talet vilket eventuellt har hjälpt dem under de senaste årens recession. Eftersom vi fortfarande befinner oss mitt i recessionen så ligger fokuset på att få fram orsakerna till varför läget nu är sådant som det är. Det är däremot svårt att spekulera vad framtiden för med sig och därför kommer jag endast att behandla frågor om framtiden i samband med en intervju där en expert ger sin åsikt om hur framtiden ser ut för Finnlines och sjöfrakten på östersjön i allmänhet.

Jag kommer att läsa litteratur som handlar om orsakerna till recessionen som i sin tur ledde till en kraftig minskning av transportmängderna under det tidiga 1990-talet. Detta är viktigt för att få en bättre förståelse för bakgrunderna. Därtill

kommer jag inom den teoretiska referensramen att redovisa för olika artiklar om ämnet i fråga.

## **1.1 Problemområde och syfte**

Orsaken till att jag valde denna rubrik var att jag alltid varit intresserad av förändringar i ekonomin och vad de beror på. Recessionen under början av 1990-talet berörde de flesta på ett eller annat sätt, inte minst min egen generations föräldrar och även om det inte berörde mig personligen så har ämnet alltid fascinerat mej. Den nuvarande recessionen däremot påverkar min egen generation som nyligen blivit eller håller på att bli utexaminerade och står vid början av sin arbetskarriär.

Syftet med detta arbete är att jämföra ifall det finns likheter mellan recessionen i början av nittio-talet och den nuvarande recessionen. Faktorer som tas i beaktandet är orsakerna till att det blev recession, påverkan på företagets resultat samt konsekvenserna av recessionen inom den närmaste framtiden. Dessutom kommer jag att redogöra för vilka saker Finnliness skulle ha kunnat göra annorlunda både i början av nittio-talet och under de senaste åren. Dessa frågor kommer till största del att svaras på genom Finnliness årsrapporter och en semi-strukturerad intervju. Mitt arbete skall svara på frågorna:

- Vilken recession har slagit hårdare på Finlands sjötransport?
- Har företagets konkurrenskraft och hela branschens konkurrenssituation ändrats och har supply chain konstellationerna ändrat till följd av kriserna?
- Hur har dessa två ekonomiska kriser påverkat Finnliness?
- Vad är orsakerna till dessa två recessioner?
- Vilka konsekvenser har dessa två recessioner haft?
- Vad har Finnliness lärt sig av dessa två kriser?



## 1.2 Avgränsningar

Ursprungligen skulle detta arbete gälla flera sektorer av ekonomin och ge en helhetsbild på Finlands totala exportsektor, men eftersom detta visade sig omöjligt tvingades jag begränsa arbetet till att gälla sjötransporten och göra en case studie om ett specifikt företag. Jag valde att fokusera mig på de två senaste recessionerna och sedan jämföra likheter och olikheter mellan dessa.

Jag kommer alltså att begränsa arbetet till att gälla sjötrafiken och fokusera på ett specifikt företag. Företaget jag valt att använda är Finnlines Oy. Orsaken till detta är att jag sommarjobbade på Finnlines som trafikarrangör och fick på nära håll se hur företaget fungerar. Min huvuduppgift var att boka och styra leveranser mellan Finland och Storbritannien och detta gav mig en bild av hur företagets transportsektor ser ut i dagsläget. Dessutom fick jag goda kontakter som behövdes för att få det material jag behövde samt att hitta en lämplig intervjuperson.

## 1.3 Begreppsdefinition

I denna del beskrivs de viktigaste termerna och de mest centrala begreppen som används i arbetet. Det är viktigt att läsaren har en klar bild av vad skribenten menar med vissa frekvent förekommande begrepp.

### **Fraktton**

Mängden fraktade varor i ton. Ofta uttryckt i milj. ton. under ett år.

## **Omsättning eller försäljningsintäkt**

Med omsättning menas ett företags totala försäljning (såväl kontant som fakturerad) under en viss tidsperiod. Oftast mäts omsättningen per år. Vanligtvis räknas ej mervärdesskatten in i omsättningen.

## **Recession**

En mild lågkonjunktur som märks t.ex som minskad bruttonationalprodukt eller ökad arbetslöshet. En svårare lågkonjunktur brukar kallas depression. I detta arbete kommer skribenten att tala om recession men i viss mån kunde man även kalla den pågående tidsperioden för depression. Begreppen är relativa.

## **RoRo fartyg**

RoRo fartyg eller Roll on - Roll off är fartyg som är konstruerade på så sätt att lasten så snabbt som möjligt kan lastas av och på fartyget. I praktiken betyder detta att transporten sker med fordon som kör för egen maskin, dvs. främst lastbilar.

## **RoPax fartyg**

Roll on/Roll off passenger vessel är en kombination av RoRo fartyg och passagerarfartyg. Kallas vanligen för bilfärjor och kombinerar hög lastkapacitet med passagerarnas bekvämlighet.

## **Fleet management**

Med detta begrepp menas företagets styrande av sina fordon. I detta arbete talas det om Fleet management i samband med Finnlines styrande av sin flotta. Dvs. Hur Finnlines planerat sina rutter och förflyttat sina fartyg.

## **2. "DET GLADA 80-TALET"**

I detta kapitel ges en relativt kort summering av Finlands utveckling till ett välfärdssamhälle, samt de olika industrigrenarnas roll i denna process. Jag försöker samtidigt skapa en klar bild av orsakerna till de två senaste stora ekonomiska kriserna som vi har haft. Den i början av 1990-talet, samt den som vi just nu befinner oss i och som man kan säga att började i och med sub-prime krisen år 2007. Senare i arbetet kommer jag att försöka lista ut konsekvenserna av de två sist nämnda kriserna samt på vilka sätt de skiljer sig från varandra. Även om Finlands BNP under 1980-talet växte och tillhörde de snabbast växande i Europa så berodde detta till stor del på att Finlands valuta var rejält övervärderad. År 1988 hade Finland den sjätte högsta BNP per capita bland alla industriländer, mer än t.ex. Sverige och USA. Vår köpkraft var däremot inte alls så bra som siffrorna indikerade beroende på de snabbt stigande priserna. I slutet av 1980-talet hade Finlands utlandsskulder blivit jättelika. Detta skulle snart leda till den största ekonomiska kris vi någonsin haft innanför rikets gränser. Ytterligare en orsak till att det uppstod en såkallad "ekonomisk bubbla" var att det inom pappersindustrin hade uppstått en global överproduktion. (Suomen Taloushistoria, 2010)

## **3. RECESSIONEN 1991-1995**

Under 1980-talet präglades Finland av en stark ekonomisk tillväxtperiod. En orsak till detta fenomen var liberaliseringen av den utländska valutahandeln år 1986. Tidigare hade företagen behövt tillstånd för att låna utländsk valuta, men den nya lagen ledde till att finska företag fritt kunde börja ansöka om utländska lån, vilka var betydligt mer fördelaktigt för företagen. Även den privata lånemarknaden

öppnades och privatpersonerna lånade nu mer än någonsin. (Suomen taloushistoria, 2010)

I Arto Ojalas artikel ”elvyttämislle on kiireinen tarve, onneksi siihen on nyt varaa” beskrivs det att en naturlig följd av allt detta var att mängden pengar inom Finland ökade rejält, vilket i sin tur påverkade prisnivån. Prisen på bostäder och fastigheter gick upp, liksom lönekostnaderna. Detta ledde till en allt negativare handelsbalans. Finland fick allt större utlandsskulder. I början av 1990-talet började det stå klart att det skulle vara så gott som omöjligt att betala tillbaka alla utlandslån som vi tagit under det ”glada” 1980-talet. Bubblan höll på att spricka. (Ojala A, 2010)

I November 1991 gjordes den stora devalveringen vilket ledde till en tidigare oskådad mängd konkurser speciellt bland små privatföretag. Arbetslösheten steg från 6,6 procent år 1991, till 11,7 procent året därpå.

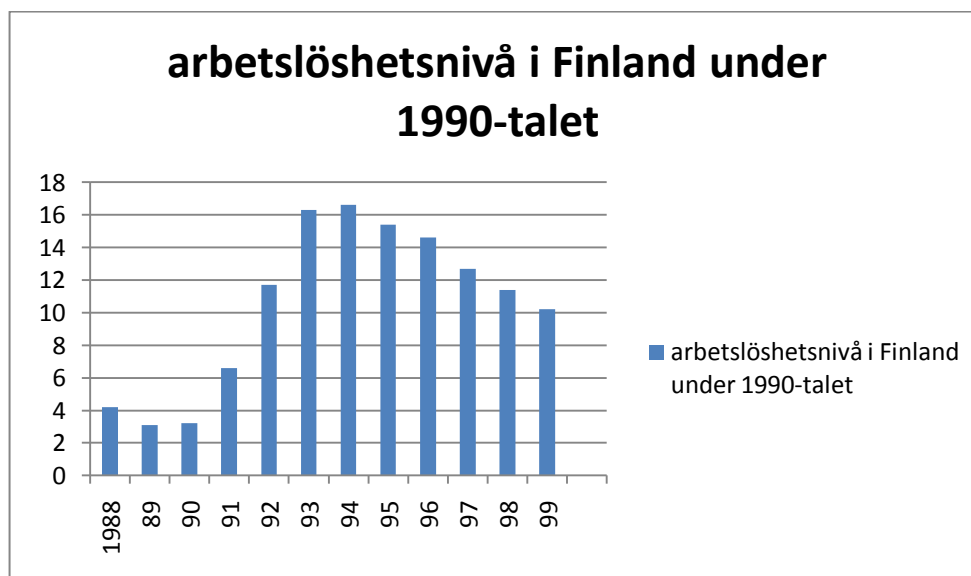


Diagram 1. Diagram över arbetslösheten mätt i procent mellan åren 1988-1999. (wikipedia 2010 modifierad)

### 3.1 Konsekvenserna av recessionen i början av 1990-talet

Konsekvenserna av denna kris kändes långt in på 90-talet i form av hög arbetslöshet. Som vi ser på diagrammet ovan tog det nästan ett årtionde förrän arbetslöshetsnivån slutligen för första gången sedan 1992 sjönk till 10 procent, då siffran det bästa året 1989, låg på ca. 2,7 procent. Under tidsperioden sjönk Finlands BNP med ca. 13 procent.

En annan bidragande orsak till att den så kallade bubblan sprack var att vår överlägset största handelspartner Sovjet unionen kollapsade. Vid denna tidpunkt, år 1991, stod Sovjet unionen för 15-20 procent av Finlands totala export och en stor del av denna utrikeshandel kollapsade i och med Sovjetunionens fall. Under de tidigare årtiondena, allt sedan 1950-talet, hade Finland ett aktivt samarbete med Sovjet under vilket Finland sålde industrivaror till öst, medan Sovjet i sin tur sålde oss främst rå-olja. Då Sovjet kollapsade blev vårt samarbete med Tyskland, Sverige, och Stor-britannien viktigare än tidigare. (Holm P, Lilja R, Pehkonen J, 2010)

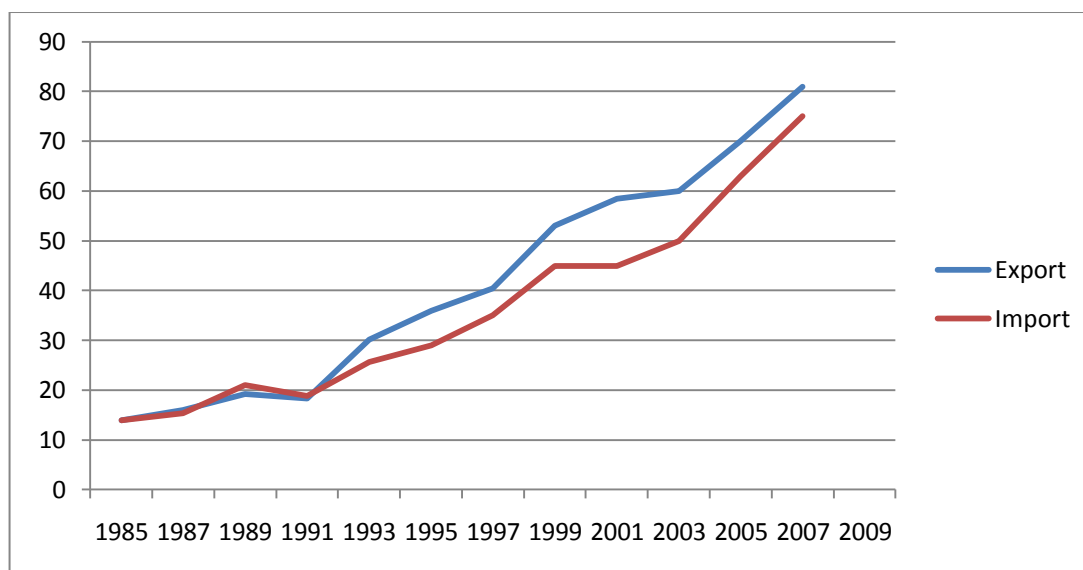


Diagram 2. Finlands export och import i Miljarder euro åren 1985-2007 (Statistikcentralen, 2010, modifierad)

## **4. RECESSIONEN 2007**

Liksom finanskrisen på 1930-talet såväl som recessionen i början av 1990-talet så beror även denna kris på att reglerna för kreditgivning har ändrats och bankerna har lånat ut pengar som människorna inte kan betala tillbaka. Skillnaden mellan den senaste recessionen 1991-1995 och den nuvarande är att det denna gång började på andra sidan atlanten. Eftersom USA är en så stor ekonomi känns effekterna även i resten av världen. [www.dn.se]

### **4.1 Sub-Prime krisen**

Allting började med Sub-prime krisen. Sub-prime var beteckningen på bolån för husköpare med sämre ekonomiska förutsättningar. På våren 2007 började amerikanska bolåntagare få svårt att betala sina räntor och amorteringar. Detta ledde till att folk började förlora sina hus åt bankerna.

Eftersom bankerna innan krisen hade sålt obligationer till investerare världen runt som ett försök att sprida risken och för att finansiera bolånen, ledde detta till att utländska banker till exempel plötsligt kunde vara stora fastighetsägare på den amerikanska fastighetsmarknaden. Samtidigt gick priserna på fastigheterna ner vilket gjorde det mycket svårt för bostadsägarna att återfinansiera sina hus. På grund av sub-prime krisen blev de internationella investerarnas obligationer i det närmaste värdelösa, vilket ledde till att krisen spred sig utanför USA. Eftersom ingen visste vilka banker som satt med stora mängder obligationer så spreds en allmän oro inom bankväsendet. Bankerna kunde inte mer vara säkra på att få tillbaka pengar som de lånat ut. Det blev alltså dyrare att låna pengar och därmed

dyrare att finansiera stora investeringar. Hjulet hade alltså börjat snurra.  
(Nexxtstop, 2008)

Runt världen har finanskrisen i USA lett till sjunkande börskurser. Fallande börskurser i sin tur har lett till att investerare tappat sin tro på marknaden. I europa har finanskrisen märkts bland annat genom att banker hotats av konkurs och blivit uppköpta av staten. Detta hände bl.a med danska Roskilde bank. I många länder har byggbranschen varit den som drabbats hårdast, men även skogsindustrin har lidit stora förluster de senaste åren. (Nexxtstop, 2008)

I Finland har finanskrisen lett till att vår ekonomiska tillväxt så gott som stagnerat även om nästan inga finska banker investerat i Sub-primelån. Problemet är den indirekta effekten som finanskrisen haft. Stor osäkerhet och kursfall på kapitalmarknaden har lett till att byggbranschen bland annat har drabbats hårt eftersom nybyggda hus står tomma. Nokias före detta verkställande direktör Olli-Pekka Kallasvuo menade dock i en intervju i Kauppalehti från år 2008 att Nokia troligen skulle komma att dra nytta av den globala finanskrisen eftersom Nokia skulle kapa stora marknadsandelar av sina mindre och svagare konkurrenter. Kallasvuo menade att det nu om någonsin var av nytta att vara störst på marknaden. (Kauppalehti, 2008)

#### **4.1.2 Recessionens påverkan på Finlands ekonomi i siffror**

Enligt statistikcentralen var år 2009 det sämsta året för produktion sedan år 1917. Export volymen minskade med hela 24 procent jämfört med året innan. Hela Finlands BNP sjönk med 7,8 procent. (Statistikcentralen, 2010)

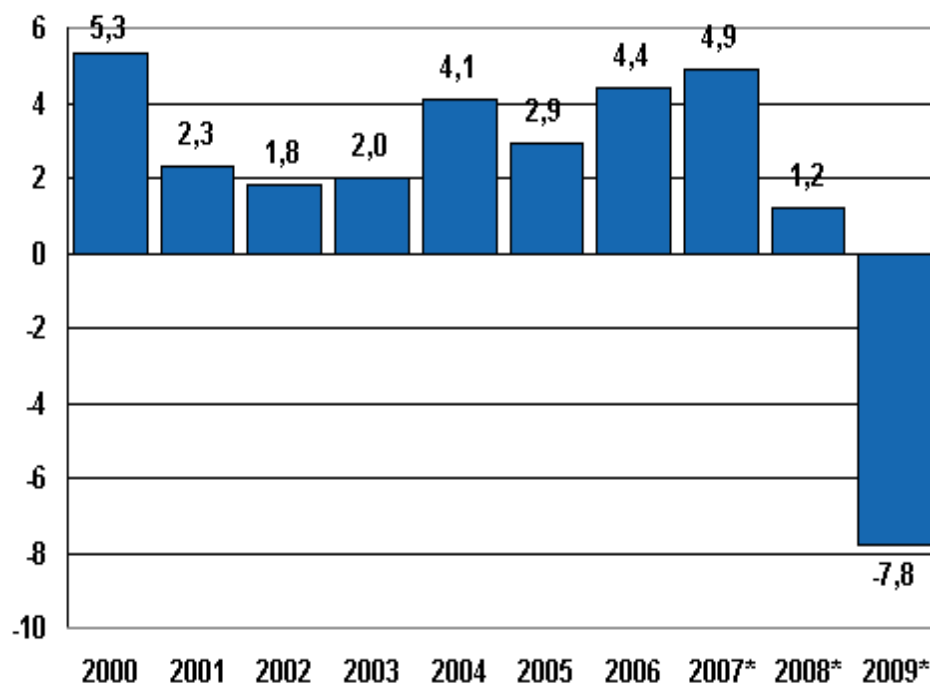


Diagram 3. Statistik på Finlands totala BNP mellan åren 2000-2009 (Statistikcentralen 2010)

## 5. SJÖTRAFIKEN I FINLAND

Sjötrafiken har alltid haft en stor betydelse för Finland. Detta är knappast någon överraskning då man ser på vårt geografiska läge. Vi har en lång kustlinje och de flesta av våra handelspartners befinner sig på andra sidan östersjön. Sjötrafiken är livsviktig för vårt lands export. Vår totala export led av stuveriarbetarnas strejk i början av år 2010 då i praktiken hela sjötrafiken stannade för nästan tre veckor. (merenkululaitos, 2010)

Under år 2009 minskade exporten med 15% till ca. 38 miljoner ton. Importen minskade med 23% och var 45 miljoner ton. Sammanlagt transporterades ca. 83 miljoner ton sjöfrakt vilket innebar en sänkning tillbaka till millennieskiftets nivå. (merenkululaitos, 2010)



År 2009 sköttes utrikeshandeln från 52 hamnar varav Sköldvik var störst både gällande export och import. Via Sköldvik hamn transporterades ca. 17,1 miljoner ton. Via Helsingfors hamn transporterades ca. 9,7 miljoner ton och via Kotka transporterades ca. 7,3 miljoner ton. (merenkululaitos, 2010)

I Figur 3 nedan ser vi våra viktigaste handelsområden år 2007. Som vi ser i diagrammet nedan stod EU länderna för över  $\frac{3}{4}$  delar av all sjötrafik medan övriga Europa dvs. främst Ryssland stod för 16,9 %.



Diagram 4. Sjötransporter mellan Finland och utlandet områdesvis 2007. (Sjöfartsverket, 2010)

På diagram 5 nedan kan man se den totala importmängden i frakt-ton mellan Finland och utlandet månadsvis åren 2008 och 2009. Som man ser märktes de direkta effekterna av recessionen först år 2009. Det samma gäller diagram 6 där vi ser den totala mängden ton som exporterades per månad under åren 2008 och 2009. I slutet av år 2009 kan vi redan se att läget börjar ljusna eftersom exportmängden är högre än motsvarande tid det föregående året.

## TUONTI IMPORT *IMPORT*

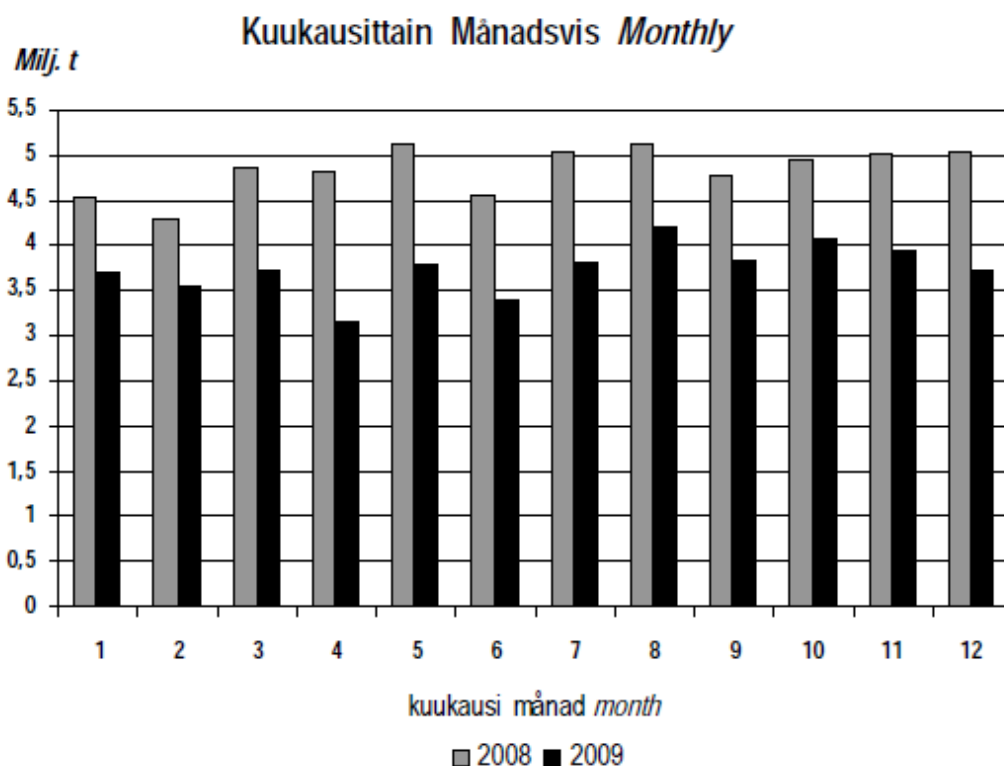


Diagram 5. Sjötransporter mellan Finland och utlandet under åren 2008-2009 mätt i milj. ton.  
Import (Sjöfartsverket, 2010)

## VIENTI EXPORT *EXPORT*

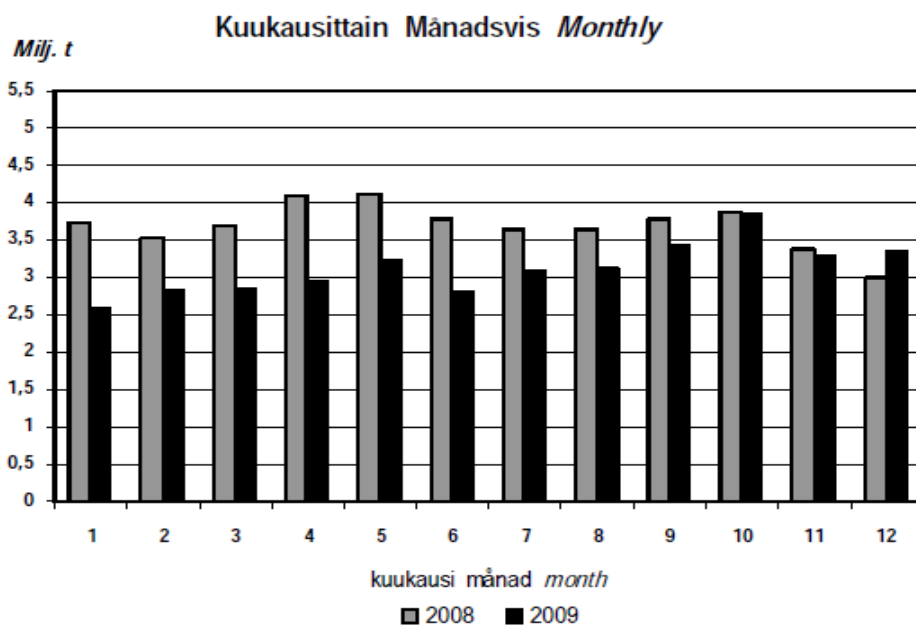


Diagram 6. Sjötransporter mellan Finland och utlandet under åren 2008-2009 mätt i milj. ton.  
Export (Sjöfartsverket, 2010)

## 6. METODIK

Inom företagsekonomisk forskning finns två huvudtyper av forskning, kvalitativ och kvantitativ. Då man gör en forskning är det viktigt att veta vilken sorts metod man skall använda för att uppnå bästa möjliga resultat. I vissa fall är det bra att använda både kvalitativa och kvantitativa metoder för att få en så bred helhetsbild som möjligt. I denna del av arbetet har jag beskrivit de två huvudtyperna samt redovisat för hur jag har gått till väga i min egen undersökning.

### 6.1 Kvalitativa forskningsmetoder

Den kvalitativa forskningsmetoden strävar efter att skapa en djupare förståelse för problemområdet. Jämfört med kvantitativa metoden består denna metod mer av tolkande, dvs. det finns inte alltid något rätt svar utan svaren beror till stor del på vem du frågar. Ibland har den kvalitativa metoden fått kritik av experter just på grund av att dess rimlighet inte går att kontrollera. Svaret beror alltså helt på hur personen du intervjuar tolkar din fråga. I en kvalitativ forskning är det viktigt att formulera problemen på ett begripligt sätt. Andra saker som har betydelse i en kvalitativ undersökning är valet av frågor och valet av plats för intervjun. (Bryman & Bell, 2003 s. 297-300)

I en kvalitativ intervju är det genom frågeställningen möjligt att påverka svaren på den som svarar, men i allmänhet rekommenderas detta inte eftersom man skall sträva efter så ärliga svar som möjligt. Själva insamlingen och tolkningen av data är viktigt. Ibland sägs det att den kvalitativa och den kvantitativa forskningen konkurrerar med varandra, men i många fall så kompletterar dessa faktiskt varandra. Som ett exempel kan nämnas en undersökning där grundinformationen skaffas genom en kvantitativ enkätundersökning och slutrapporten kompletteras med en kvalitativ intervju med en specifikt vald respondent för att få djup. (Wikipedia, 2010)

Kort sagt kan man säga att en kvalitativ undersökning ger respondenten betydligt mer utrymme att svara på en fråga än i en kvantitativ där man ofta har färdiga svarsalternativ. Ofta är det bra att till och med skicka frågorna till respondenten i förväg så denne kan bekanta sig med frågorna och komma med mer fördjupande svar i själva intervju tillfället. (Bryman & Bell, 2003 s. 297-300, Wikipedia, 2010)

## **6.2 Kvantitativa forskningsmetoder**

En kvantitativ forskning går i princip alltid att upprepa och är alltid mätbar. Man försöker uppnå data som kan relateras till hela målpopulationen. Man kan säga att man genom kvantitativ forskning kan mäta resultatet på ett mycket stort antal människor på ett begränsat antal frågor. Det är mycket lätt att göra jämförelser mellan data och likaså att undersöka likheter och skillnader. De vanligaste formerna av kvantitativ datainsamling är enkätundersökningar där respondenten väljer mellan på förhand valda svarsalternativ, och standardiserade intervjuer. Ofta brukar det sägas att den kvantitativa metoden är ett objektiva sätt att närma sig problemet, medan kvalitativa metoden är ett subjektivt sätt. (Rosenbröijer Carl-Johan, 2009)

## **6.3 Hur jag gjort**

För ämnet jag valde att studera ansåg jag att en kombination av en kvantitativ och en kvalitativ del skulle passa bäst. Den kvantitativa delen består av fakta i form av siffror från årsrapporter men till lika stor del har jag fokuserat på orsakerna bakom dessa siffror. Jag har från varje årsrapport gjort en summering av den dåvarande verkställande direktörens åsikter om det gångna året.

Den kvalitativa delen av arbetet består av en intervju. I denna del av arbetet har jag skapat djup i min undersökning och funnit andra synvinklar än de som man får via böcker och nätet. Personen jag intervjuade är Finnlines långvarige styrelsemedlem Staffan Herlin.

## **6.4 Intervjun med Staffan Herlin**

Jag träffade Staffan Herlin den 22.10.2010 på Finnlines huvudkontor i Gräsviken. Ursprungligen hade jag kontaktat min före detta chef och bitt honom rekommendera någon från företaget som har varit med tillräckligt länge för att uppleva båda våra senaste recessioner och således har insikt i ämnesfrågan. Herlin har varit i huset sedan 1983 och lämpade sig därmed utmärkt som intervjuperson. Intervjun skedde i hans kontor och spelades in på bandspelare. Intervjun tog 40 minuter och svaren jag fick var mycket uttömmande. Jag hade ursprungligen 13 frågor varav jag slutligen ställde 9 stycken eftersom han ganska långt svarade på vissa av mina frågor förrän jag hunnit ställa dem. Jag hade dock skickat mina frågor åt honom en vecka på förhand så han var nog bekant med materialet.

Stämningen under intervjun var mycket avslappnad och det första han sade när jag Niade honom var att jag kunde sluta med detta eftersom han inte visste om jag talade med Finnlines eller med honom. Det blev mer en diskussion än en intervju även om jag inte behövde säga speciellt mycket. Efteråt sett är jag mycket nöjd med intervjun och fick ut mera än jag hoppats på. Valet av intervjuperson var mycket lyckat eftersom Staffan Herlin haft så många olika poster inom företaget att han hade en mycket bred helhetsbild av läget. Som han själv säger i intervjun så har han som marknadsförings- och försäljningschef samt delansvarig för customer service avdelningen en mycket bra utsiktspost för vad som sker inom företaget.

Efter intervjun lyssnade jag igenom inspelningen av intervjun och skrev upp viktiga punkter. Senare transkriberade jag hela intervjun från bandspelaren till en skriftlig version. Hela den transkriberade intervjun hittas som bilaga i slutet av detta arbete.

## **7. STUDIE AV FINNLINES OYJ**

Finnlines är en av de ledande operatörerna av ro-ro trafik på östersjön. Rederiet grundades år 1947 främst för att sköta havstransporterna av sellulosa till USA. Finnlines har i över ett halvt sekel kämpat för att befrämja den finländska utrikeshandeln genom att upprätthålla den för Finland livsviktiga bron till Europa vad gäller både export och import. (Finnlines, 2010)

### **7.1 Allmänt om företaget**

Finnlines Oyj är listat på börsen, och tillhör Grimaldi Group som är en av världens största aktörer inom sjöfrakt. Finnlines opererar från ett flertal olika hamnar i Finland. De största är Nordsjö hamn i Helsingfors, Kotka hamn och Raumo hamn, men även i Åbo finns det regelbunden verksamhet. De viktigaste rutterna är Helsingfors-Travemunde samt Kotka-Helsingfors-Amsterdam. En ny direktlinje mellan Helsingfors och St Petersburg har nyligen tagits i bruk och i framtiden kommer trafiken till Ryssland att växa och bli allt viktigare. Förutom Ryssland har Finnlines trafik till Tyskland, Sverige, Polen, Danmark, Nederländerna, Belgien, samt Storbritannien. Dessutom transporterar Finnlines enligt beställning även till Sydamerika och Afrika.

I Huvudkontoret i Gräsviken har Finnlines ca. 100 anställda, och därtill kommer sedan de som jobbar vid de olika hamnarna. Stuvandet är outsourcat till Steveco i Kotka, samt till Raumasteve i Raumo. I Helsingfors sköter Finnsteve om stuvandet. Det görs dagligen mycket nära samarbete med dessa tre hamnaktörer. Totalt hade Finnlines i slutet av förra året 1367 anställda. (Finnlines, Varustamotoiminta ja merikuljetukset, 2010)

## **7.2 Introduktion till forskningen**

Meningen med följande kapitel var att besvara hur de senaste två decenniernas förändringar i ekonomin påverkat Finnlines och hur mycket företaget själv kunnat styra och påverka resultatet genom strukturella förändringar och logistiska beslut. I de följande kapitlen har jag läst årsrapporter mellan åren 1990-1994, samt mellan åren 2007-2010. Jag har läst just dessa årsrapporter eftersom de är tidsmässigt mest relevanta. Därefter har jag redogjort för ifall det funnits något speciellt som direkt eller indirekt har påverkat Finnlines resultat och framtids utsikter. Exempel på en sådan faktor är till exempel den förändrade konkurrenssituationen på Östersjön då Finland blev medlem i EU.

Arbetets forskningsdel är delad i tre delar. I den första delen har jag läst igenom och analyserat Finnlines årsrapporter från början av 1990-talet och från år 2007 framåt. Jag har i denna del plockat ut relevant fakta från dessa tidsperioder. Syftet med detta kapitel var att gräva fram siffror samt sedan jämföra dessa siffror med den övriga information jag fått.

Den andra delen av min forskning är intervjun. Denna del består till stor del av intervjun med Staffan Herlin från Finnlines. I denna del av forskningen har jag diskuterat relevanta frågor gällande dessa tidsperioder, med en expert som varit med om båda recessionerna. I intervjudelen har jag även behandlat frågor om

framtiden gällande sjötransport branschen i helhet och framtidsutsikterna för Finnlines. Jag har besvarat vad Finnlines har gjort, eller skulle ha kunnat göra annorlunda för att lindra effekterna av dessa recessioner. Herlin har även i denna del av forskningen gett sin egen åsikt om vilken av dessa två recessioner som påverkat Finnlines mera.

I den tredje delen har jag sammanslagit mina forskningsresultat.

## **8. DEL 1: TOLKNING AV RAPPORTER**

Under de gångna årtiondena har Finnlines stärkt sin position som ett av de ledande rederierna inom linjetrafik i Europa. Samtidigt har vi under den perioden gått igenom två ekonomiska kriser som påverkat stora delar av hela vår totala ekonomi. En av de mest betydelsefulla kriserna var i början av 1990-talet då Sovjetunionen kollapsade och vår dåvarande största handelspartner försvann. Jag kommer i detta kapitel att tolka Finnlines årsrapporter från denna tidsperiod och analysera hur denna tidsperiod inverkade på företagets sjötransport i helhet i form av frakt-ton, sjösättning av nya fartyg, eventuella sparåtgärder, och annat som kunde ha påverkat Finnlines resultat både positivt och negativt.

Därefter gör jag samma sak med företagets årsrapporter från år 2007 och framåt. Eventuella likheter såväl som olikheter kommer att tas upp gällande dessa två tidsperioder.



## 8.1 Finnlines årsrapport 1990

I årsrapporten från år 1990 skrev dåvarande verkställande direktör Antti Lagerroos att året var delat i två delar. Första halvan av året var resultatmässigt nöjaktigt, medan andra halvan av året var klart under förväntningarna. Orsakerna till detta var främst den försämrade ekonomiska situationen i Finland under år 1990, kombinerat med en rejäl ökning av konkurrensen på östersjön. Trots att bolaget ökade sin omsättning med en tredjedel, försämrades resultatet något jämfört med föregående året. Nedgången av Finlands utrikeshandel påverkade i slutet av året utvecklingen av företagets alla verksamhetsområden negativt. Rederi- och sjöfraktverksamhetens totala fraktmängder var fortsättningsvis rätt låga på grund av en överkapacitet av fartyg. (*Finnlines vuosikertomus 1990, Toimitusjohtajan katsaus, 2010*)

Under verksamhetsåret gjordes flera investeringsbeslut vars syften var att förbättra konkurrenskraften de kommande åren. Det viktigaste beslutet som gjordes var beställningen av tre nya så kallade super ro-ro fartyg från Polen. Dessa fartyg togs i bruk åren 1994-1995 och möjliggjorde en allt bättre servicenivå för kunderna. Lagerroos skrev i årsberättelsen att detta var något som måste göras med tanke på den ökade konkurrensen på östersjön eftersom Europa blev allt mer integrerat. Lagerroos poängterade också att företaget gjort strukturella förenklingar inom organisationen och därmed förbättrat den interna effektiviteten inom bolaget. Även detta var nödvändigt för att förbättra konkurrenskraften. Verkställande direktör Lagerroos såg inte speciellt positivt på det påföljande året och medgav att Finland var på väg in i en recession. (*Finnlines vuosikertomus 1990, Toimitusjohtajan katsaus, 2010*)

En annan orsak till bolagets försämrade resultat var den finska markens starka position och höga räntenivå. Detta medförde ett högt kostnadstryck på alla sektorer, som i sin tur ledde till ett försämrat resultat i jämförelse med året innan. (*Finnlines vuosikertomus 1990, Tilinpäätös, 2010*)

## 8.2 Finnlines årsrapport 1991

Under år 1991 försämrades Finlands ekonomiska situation märkbart i jämförelse med de estimat som sattes upp året innan. Detta reflekterade givetvis även på Finnlines resultatutveckling. Verkställande direktör Lagerroos skrev att en orsak till det dåliga året var hamnstrejken som i juni 1991 förhindrade praktiskt taget all hamnverksamhet i landet. Före denna lagliga strejk hade det dessutom hållits tiotals olagliga kortare strejker runtom i landets hamnar. För att finna orsaken till dessa strejker måste man gå tillbaka till 80-talet. (*Finnlines vuosikertomus 1991, Toimitusjohtajan katsaus, 1991*)

Under åttioalet hade Finlands ekonomiska tillväxtperiod lett till att lönenivåerna gått upp bland finska hamnarbetare. Detta i sin tur ledde till en försämrad konkurrenskraft för den finska handelsflottan. Finskflaggade fartyg kunde ej längre konkurrera med andra länder som hade lägre personalkostnader. Som en åtgärd för att förbättra den finska handelsflottans konkurrenskraft gjordes det under hösten 1991 ett lagförslag som trädde i kraft i Januari 1992. Den 1.1.1992 trädde en ny lag i kraft som sänkte de finskflaggade fartygens besättningskostnader med 35%. Lagerroos skriver att detta var ett steg i rätt riktning, men att de finskflaggade fartygen fortfarande hade flera tiotal procent högre kostnader än vissa andra konkurrerande länder. (*Finnlines vuosikertomus 1991, Toimitusjohtajan katsaus, 1991*)

I styrelsens verksamhetsberättelse från år 1991 framgick det att både den totala export- och importmängden för Finnlines försämrades i jämförelse med året innan. Endast exportmängden på Östersjön och på Saimen ökade med 3%. Importmängden däremot minskade med hela 17,5%. Hela årets resultat var icke nöjaktigt trots de pågående och redan avslutade effektiviseringsåtgärderna. Bolagets rederi – och sjöfraktsomsättning sjönk under år 1991 med 10,1 %. Hamn och stuvningsverksamheten led mest av alla sektorer på grund av strejken och

omsättningen sjönk under året med 12,5%. Den totala omsättningen för bolaget sjönk med 9,5% under år 1991. Den totala mängden frakt-ton under året var 6,6 miljoner ton vilket var något mindre än året innan. (*Finnlines årsrapport 1991, sid. 19, sid 42*)

Vidare förklarades det dåliga resultatet under år 1991 med finska bankens beslut om att devalvera den finska marken. Detta skedde den 14.11.1991 och ledde till att bolaget gjorde en rejäl börsförlust i form av orealiserat kapital. Lagerroos ansåg ändå att denna devalvering av marken redan följande år skulle komma att synas som en positiv åtgärd för bolaget. Lagerroos åsikt om devalveringen förstärktes av Staffan Herlin i ett senare skede av detta arbete.

### **8.3 Finnlines årsrapport 1992**

Under år 1992 gjordes stora strukturella förändringar inom organisationen. Som en påföljd av dessa beslut ökade företagets omsättning med 36% och fraktmängden med 25%. Största orsaken till detta var bolagets uppköp av Bore Line Ab. Samtidigt ökade hela landets fraktmängd mätt i ton med endast ca. 3%. (*Finnlines vuosikertomus 1992, Toimitusjohtajan katsaus. 1992*)

Bolaget bestämde att göra förändringar på de tidigare gjorda investeringarna. De tre fartygen som beställdes från Polen år 1990 byggdes till Ro-pax fartyg med kapacitet för max. 90 passagerare. Samtidigt ökade fartygens antal körfältmeter till 3200 då de tidigare varit 2800 meter. (*Finnlines vuosikertomus 1992, Toimitusjohtajan katsaus. 1992*)

Under år 1992 drog Finnlines exportsektor nytta av den svaga marken. VD Antti Lagerroos såg dock inte att någon större återhämtning av den totala ekonomin skulle ske inom den närmaste framtiden eftersom de länder bolaget exporterade

till fortsättningsvis hade svaga framtidsutsikter. (*Finnlines vuosikertomus 1992, Toimitusjohtajan katsaus, 1992*)

## 8.4 Finnlines årsrapport 1993

Under år 1993 skrev Finnlines verkställande direktör att vårt land var mycket beroende av ett fungerande sjöfartssystem. Eftersom 80% av vårt lands utrikeshandel skedde via havstransport var detta en förutsättning för att vi skulle förbli ett välfärdssamarbete i framtiden. Under året blev det relativt klart att Finland skulle bli medlem i den europeiska unionen, men enligt Lagerroos skulle det inte förändra situationen speciellt mycket eftersom havet alltid varit en öppen marknad. Lagerroos skrev också att den ökade betydelsen av miljövärden skulle ha en positiv effekt på havstransporter över huvudtaget.

För Finnlines var året intressant eftersom den ryska marknaden och landets utveckling till en demokrati hade öppnat portarna mellan Väst-Europa och Öst-Europa. Finnlines öppnade under året en ny rutt mellan Antwerpen och St Petersburg.

Under året återhämtade sig hemmamarknaden tack vare den ökade importmängden. Trots den senaste tidens utveckling skrev Lagerroos att företaget fortfarande var högst beroende av sina export- och importländers utveckling, Finlands exportsektors konkurrenskraft samt hemmamarknadens köpkraft. (*Finnlines vuosikertomus 1993, Toimitusjohtajan katsaus, 1993*)

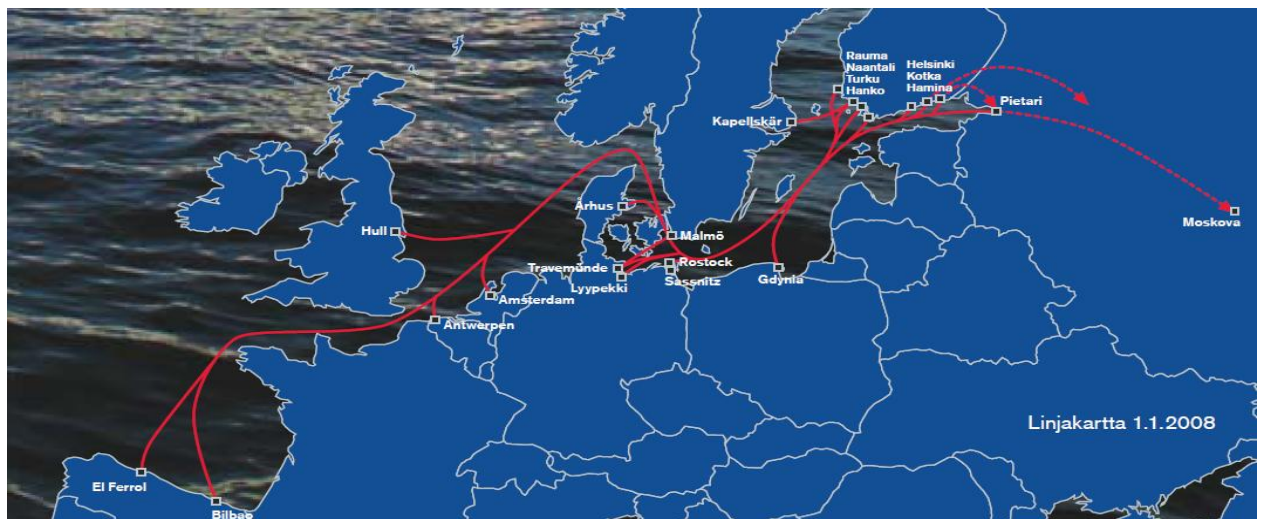
Under året ökade hela landets export med 15% och importen med ca. 1%. Börskurserna steg under året i medeltal 91%. För Finnlines del ökade de totala export- och importmängderna med 8% jämfört med året innan. Trafikens dåliga

balans påverkade bolagets resultat negativt eftersom exportmängden stod för ca 60%. I slutet av året lyckades bolaget jämna ut den dåliga balansen mellan import och export främst tack vare den ökade godstrafiken till Ryssland. Den totala mängden frakt-ton ökade till 8,9 miljoner ton vilket innebar en ökning på 8% jämfört med året innan. . (*Finnlines vuosikertomus 1993*)

## 8.5 Finnlines årsrapport 1994

I Finnlines årsrapport från 1994 skrev verkställande direktören Antti Lagerroos att vi genom vårt nya medlemskap i EU gick igenom stora förändringar i ekonomin. Från och med januari 1995 var vi det enda EU-landet som gränsade till Ryssland vilket vi drog stor nytta av i form av ökad godstrafik till östersjöns hamnar. Det var inte enbart Finland som drog nytta av detta utan även andra EU-länder klarade sig med enbart en tulldeklaration till de växande marknaderna i vårt östra grannland. . Efterfrågan ökade på den inhemska marknaden ökade märkbart under år 1994 liksom Finnlines transitotrafik till Ryssland. (*Finnlines vuosikertomus 1994*)

Enligt styrelsens verksamhetsberättelse ökade Finnlines exportmängd med 7 % under året 1994. Finnlines gjorde en rörelsevinst på 245 miljoner mark, vilket var en ökning på 136% jämfört med året innan. Detta berodde dels på den förbättrade marknadssituationen, men även på ökad marknadsföring. För att öka produktiviteten i bolaget gjordes omfattande rationaliseringsåtgärder. Bidragande orsaker till företagets positiva resultat var att företaget gjorde en aktieemission som förbättrade företagets finansiering och företaget beslöt i bolagsstämman att betala dividend 2,00 mark per aktie.



Figur 1. Finnlines linjerutter år 1994 (Finnlines vuosiraportti 1994, (2010))

Det positiva resultatet märktes även på hamnverksamheten. Finnlines dotterbolag Finnsteve Oy som skötte stuvningen och övrig hamnverksamhet förbättrade sitt resultat märkbart under år 1994. Mängden varor mätt i ton ökade med 8%, och mängden enheter med hela 23%. (Finnlines vuosiraportti 1994, 2010)

I början av 90-talet investerade företaget i tre nya combi-oro fartyg som byggdes i Polen. Dessa fartyg togs i bruk år 1994 och opererade rutten mellan Finland och Tyskland. Denna nya investering förbättrade märkbart bolagets konkurrenskraft. Dessa fartyg hade var och en 3200 meter körfil och plats för 144 passagerare. I diagram 7 nedan kan vi se Finnlines börskurs från år 1990-1994. Man kan konstatera att börskursen började sjunka under första halva året av 1990 för att sedan ligga relativt stabilt på samma låga nivå tills slutet av år 1992.

## Kurssikehitys, mk

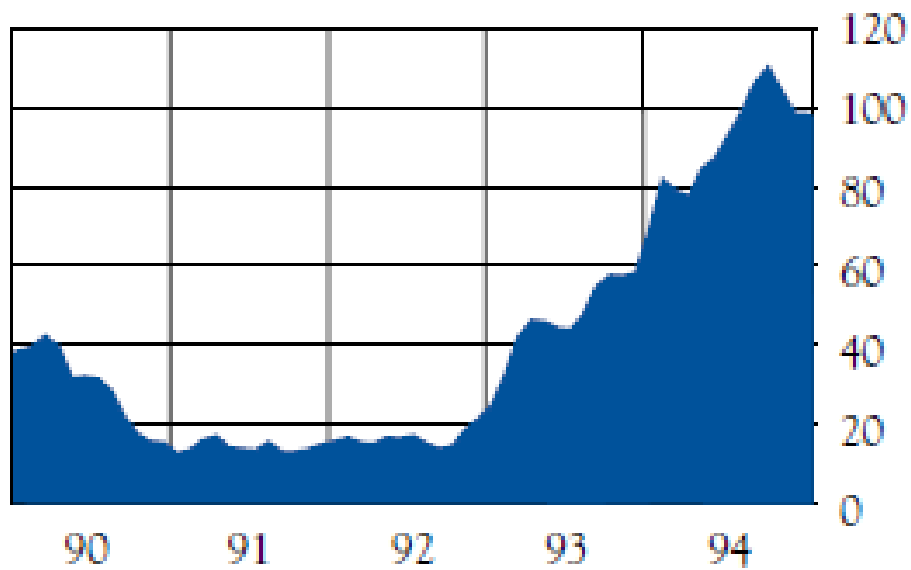


Diagram 7. Aktiekursen mellan åren 1990-1994, (Finnlines årsrapport 1994)

Nedan kan vi se omsättningen under åren 1990-1994. Då man jämför diagram 7 med diagram 8 kan man se att de sämsta siffrorna nåddes år 1991. Detta gäller både börskursen och omsättningen.

## Liikevaihdon kehitys 1990-1994, Mmk

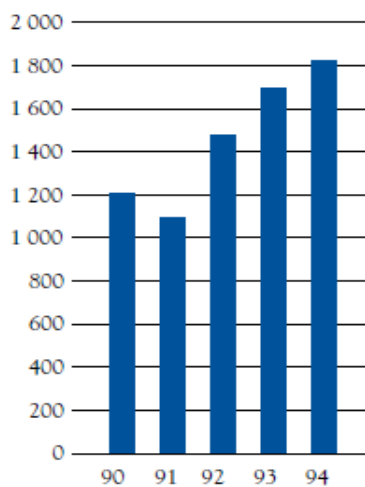


Diagram 8. Omsättningen mellan åren 1990-1994, (Finnlines årsrapport 1994)

## 8.6 Finnlines årsrapport 2007

Under år 2007 gick Finnlines igenom stora strukturella förändringar. Bolaget hade sedan 1994 blivit uppköpt av Italienska Grimaldi Group som är en av de största rederiaktörerna i Europa.

Under året gjordes beslutet att investera i 6 stycken nya Ro-ro fartyg med modernare teknologi. Dessa nya fartyg är betydligt mångsidigare än de nuvarande fartygen. Detta eftersom det är lättare att transportera bilar tack vare nedsänkbara bildäck. Meningen var att dessa fartyg under de kommande tre åren skulle ersätta de nuvarande hyresfartygen som bolaget hade, eller alternativt, beroende på marknadssituationen, öka på ton kapaciteten för bolaget. Verkställande direktör Christer Antson ansåg i 2007 års årsberättelse att dessa investeringar var ytterst nödvändiga för att Finnlines skulle behålla sin marknadsledande position på Östersjön. Den nya teknologin sades ge stora inbesparningar i logistikkostnader eftersom stuvningen av fartyget skulle för snabbas märkbart. Dessa stora investeringar skulle försämra bolagets soliditet tillfälligt men ansågs vara nödvändiga i långa loppet med tanke på den ständigt ökande godstrafiken till Ryssland. (*Finnlines vuosiraportti 2007, Christer Antson, sid 5*)

Finnlines ökade under året ökat sin fraktkapacitet och trafikfrekvens märkbart. Speciellt viktigt var det att ta i bruk en ny för snabbad tidtabell mellan Finland och Tyskland. Med hjälp av dessa åtgärder skulle bolaget ha goda möjligheter att öka sin marknadsandel på sina huvudrutter. Ett av de största hindren för tillväxt var de stigande bränslepriserna. Detta är något som alla logistikföretag måste kämpa mot. Det höga oljepriset påverkade även Finnlines resultat under verksamhetsåret. Pålitligheten av en fungerande flödeskedja, informationsflödet inom företaget, samt trafikfrekvensen på de olika rutterna spelade en allt viktigare roll på grund av den allt hårdare konkurrensen på östersjön. Finnlines lyckades under år 2007 förstärka sin position som marknadsledare. Under året fraktades 807.000 enheter medan siffran året innan var 743.000 enheter. (*Finnlines vuosiraportti 2007, varustamotoiminta ja merikuljetukset, 2007*)



### 8.6.1 Trans Russia Express

Den växande ryska marknaden medförde att ett fjärde fartyg sattes in på St Petersburg ruten. Även exporten från Ryssland tog fart och Finnlines var år 2007 den största aktören av direkt frakttrafik till Ryssland. Problemet på denna sektor var främst att St Petersburg hade en begränsad hamnkapacitet vilket försämrade möjligheterna till en utökad verksamhet. (*Finnlines vuosiraportti 2007*)

I ett senare skede av arbetet kommer Ryssland trafikens betydelse för Finnlines att tas upp noggrannare.

## 8.7 Finnlines årsrapport 2008

Verkställande direktör Christer Antson skrev i sin årsöversikt att året var mycket utmanande. Under sommaren steg bränslepriserna till rekordhöjder, vilket innebar stora svårigheter för hela transportbranschen. Finanskrisen under hösten 2008 och följderna av den satte naturligtvis sina spår på årets resultat. Antson skrev att företaget troligen skulle tvingas anpassa sig ytterligare genom besparingsåtgärder för att klara situationen. Detta skulle ske bland annat genom att reglera fartygstidtabellerna och genom att förflytta fartygen till att bättre anpassas till rutternas behov.

Under hösten förflyttades all verksamhet i Helsingfors till Nordsjö hamn, vilket innebar en hel del förändringar. Genom att koncentrera all hamnverksamhet till ett ställe förbättrades framtidsmöjligheterna för utvecklingen av hamnverksamheten även om det också medfört att bolaget tappat en del kunder. Antson menade dock att koncentrationen av hamnverksamheten till ett och samma ställe kommer att löna sig i längden eftersom det är så mycket enklare för alla parter. Flytten till

Nordsjö har dock påverkat bolagets resultat under året genom investeringskostnader på ca. 100 miljoner euro.

Antson skrev vidare att sjötrafikens framtidsutsikter inom de närmaste åren såg dystra ut eftersom de viktigaste exportländerna var på väg in i en allt djupare recession. På grund av detta kommer Finnliness att ytterligare tvingas anpassa sin lastkapacitet till att motsvara behovet på marknaden. Detta gäller främst Rysslands transport- och marknadsutveckling. (*Finnlines vuosiraportti 2008, Christer Antson, 2008*)

## 8.8 Finnliness årsrapport 2009

I Finnliness årsrapport från 2009 framgick det att bolaget inte var speciellt bra förberett då fraktmängderna under December 2008 samt under det första kvartalet 2009 började sjunka i snabb takt. Detta medgav även verkställande direktör Uwe Bakosch i sin årsöversikt. Som en reaktion på den försämrade marknadssituationen inleddes det i mars ett stort omstruktureringsprogram vars syfte var att leda bolaget genom denna kris. Med omstruktureringsprogrammet strävade bolaget främst till att spara in på kostnaderna och att effektivisera bolagets verksamhet ytterligare. Finnliness hade i detta läge en stor fördel gentemot sina konkurrenter eftersom man kunde dra stor synerginytta från Grimaldi group. Bland annat har man gjort stora inbesparingar vad gäller bränslekostnader. Dessutom har man slått samman Grimaldi groups och Finnliness resebokningssystem och inköpsavdelning. Man har även sammanslagit företagets hela fleet management vilket underlättar kommunikationen inom hela koncernen. Den största åtgärden som gjorts har varit fartygens omplacering. Att placera rätt fartyg med rätt fraktkapacitet på rätta rutt är en märkbar besparingsåtgärd vad gäller hamnkostnader. Finnliness har även returnerat en del fartyg som de hyrt för att undvika överkapacitet gällande flottan. (*Finnlines vuosikertomus 2009*)

### 8.8.1 Yield Management

En annan faktor som bolaget satsade på i sitt omstruktureringsprogram var den såkallade Yield Management metoden. Yield Management är egentligen ett marknadsföringsbegrepp som vanligtvis används inom flygindustrin och kallas även prisdifferentiering. Meningen med detta är att man har en segmenterad prissättning vilket resulterar i en så hög försäljningsränta som möjligt. I Finnlines fall handlar det om fraktprisernas optimering. Genom att göra en rad statistiska analyser om kundernas priskänslighet, yttre faktorer, tillgång till varor osv. kan bolaget reglera priserna enligt hur mycket kunden är villig att betala. Det handlar alltså om att maximera vinsten per fraktkilometer. Prisdifferentiering är något som Herlin anser att Finnlines kunde vara bättre på. Speciellt inom passagerartrafiken har denna metod en enorm betydelse. Inom godstrafiken så spelar prisdifferentieringen inte så stor roll. ”Ju större volymer det handlar om, desto mindre betydelse har Yield Management.” säger Herlin. Ju mera varan är tidskritisk desto mera kan man använda denna prisdifferentiering.

En sak som Finnlines försökt göra har varit att använda vad de själva kallar för mini-yield. Med detta menas att man försökt styra varuströmmarna så att de utnyttjar de långsamma och tysta dagarna under veckan. Herlin sade trots allt att kunderna inte verkar vara speciellt intresserade av detta och istället vill ha ett fastpris och fungera på veckorytm. Problemet är att Finland är en så liten marknad att vi inte kan påverka rytmen av de stora varuflödena. Vi kan inte styra de stora lastströmmarna som kommer från mellaneuropa. Detta har Finnlines enligt Herlin försökt göra genom att diskutera med Schenker Finland, men de anser sig vara för små för att kunna påverka hela Schenker koncernen och kunna säga att Finland skall skötas annorlunda än resten av Europa. (*Herlin S, 2010*)

Detta nya optimeringssystem har lett till att företagets fartyg har en högre användningsgrad vilket förbättrar optimeringen av hela flödeskedjan. Dessutom är detta miljövänligt eftersom det sparar på utsläppen per fraktad enhet. Med hjälp av Yield management har Finnlines satsat på att ha tätare, mer hållbara och

pålitligare leveranser än tidigare även om lastmängden skulle vara mindre. (Herlin S, 2010)

## 8.9 Finnlines åren 2005-2009 i siffror

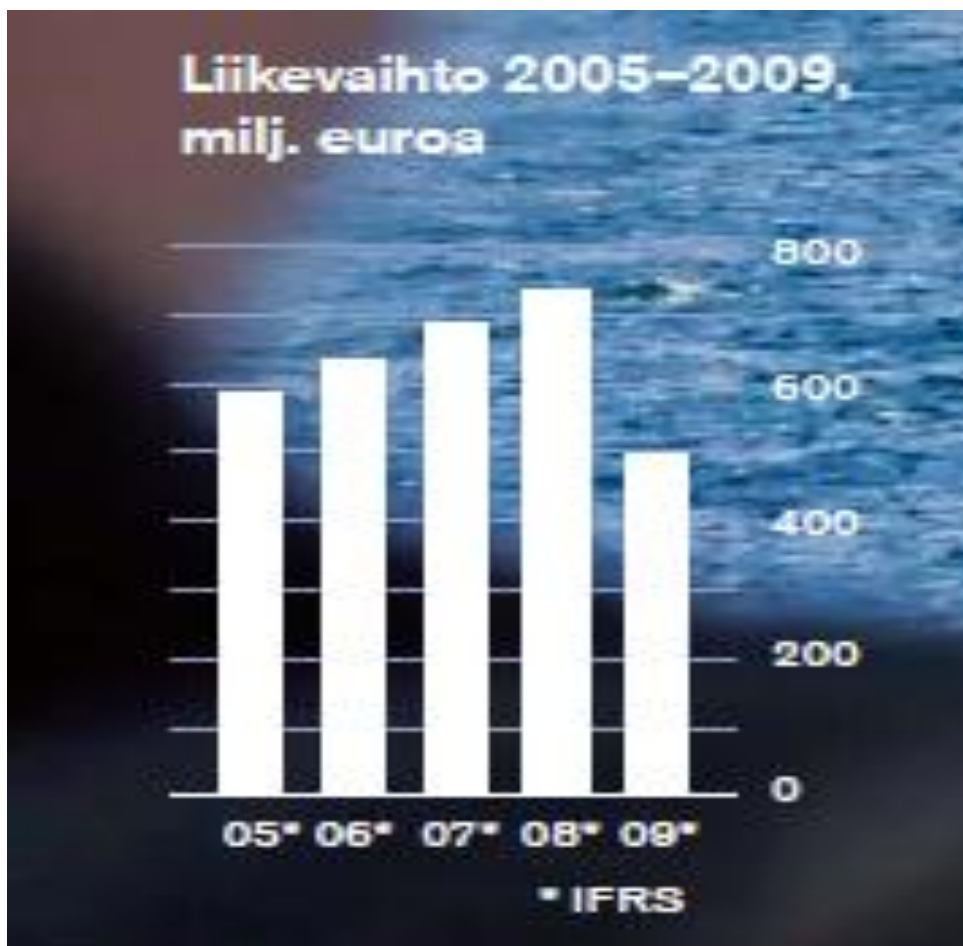


Diagram 9: Finnlines omsättning mellan åren 2005-2009, Finnlines vuosiraportti 2009

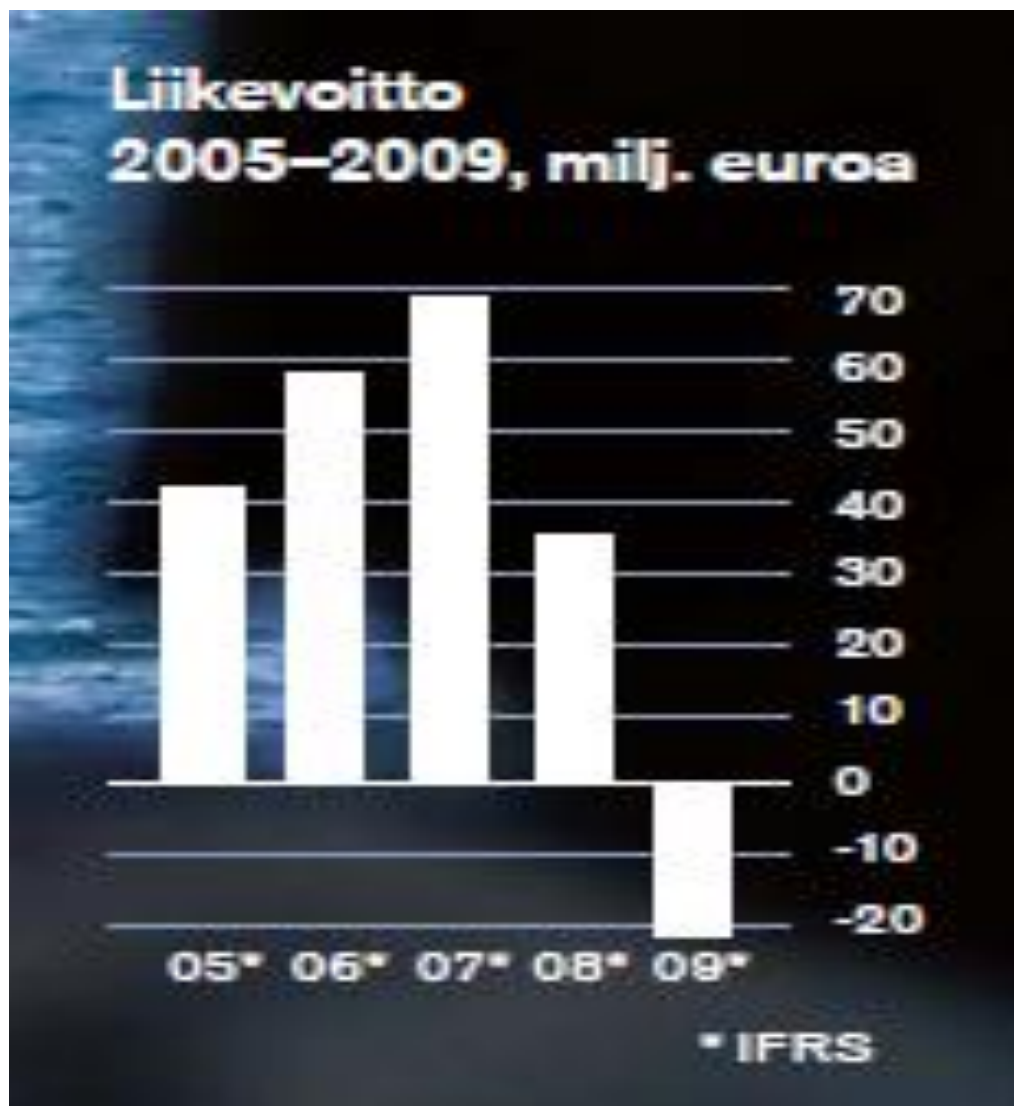


Diagram 10: Finnlines rörelsevinst mellan åren 2005-2009, Finnlines vuosiraportti 2009

## 9. DEL 2: DISKUSSION

I intervjun med Staffan Herlin kom det fram en hel del saker som bekräftade det material jag tidigare läst om recessionen under början av 90-talet. Herlin ansåg att 80-talet lade grunden för den kommande recessionen på grund av den dåliga penningpolitiken i Finland. Herlin medgav också att det uppstod en känsla av ”odödlighet” eftersom den ekonomiska tillväxten var så snabb. Också på Finnlines ansåg man sig vara en del av något stort. I intervjun kallade Herlin detta för en nationalekonomisk mission vilket beskriver situationen ganska bra. Alla jobbade i princip för att befrämja Finlands export och import. Delvis är det fortfarande på det sättet, men Herlin menade att situationen har förändrats eftersom t.ex Finnlines är i utländsk ägo.

Då jag frågade när man kunde se att den ekonomiska bubblan började spricka svarade Herlin att det inte skedde över en natt men att den mest kritiska tidpunkten var då Berlinmuren föll år 1989. Runt dessa tider började man tänka på vad skulle hända då den ryska och baltiska marknaden öppnades upp. Vid den tidpunkten stod det senast klart för alla inom branschen att marknadssituationen skulle se totalt annorlunda ut ett antal år senare.

Då varumängderna började sjunka i slutet av år 1991 och det blev klart att en recession var på väg att nå Finland, gjorde finska banken beslutet av devalvera marken. Enligt Herlin var detta räddningen för den finska exporten. Herlin sade att devalveringen var orsaken till att man inte ens för en vecka märkte att exportmängderna skulle ha sjunkit utan allt bara rullade på som vanligt. En annan sak som gjorde att denna recession inte märktes så mycket var att Finland på den tiden ansågs vara ett exporterande land. Finland byggdes upp av skogsindustrin och man hade gått med på deras krav. ”Allt baserade sig på det att vi bygger hela kapaciteten och fartygen och hela faderullan för exporten” sade Herlin. ”Vi på Finnlines märkte aldrig denna recession förutom kanske i trafikbalanser”.

Antti Lagerroos däremot menade i årsrapporten från 1991 att recessionen nog slog ganska hårt även på Finnlins eftersom importmängderna sjönk med nästan 20% under denna tidsperiod.

Som det även framgick från årsrapporterna innebar Sovjetunionens fall att marknaden mot öst plötsligt öppnade sig. Herlin ansåg att marknaden på östersjön tidigare var så liten och ointressant att det knappt fanns någon konkurrens. Splittrandet av Sovjetunionen ändrade på detta. Det hade visserligen transporterats otroliga mängder lyxvaror till öst redan tidigare, men nu började även normala livsmedelsvaror importeras till Ryssland. (Herlin S, 2010)

## **9.1 Medlemskapet i EU**

Den andra stora påverkaren av Finnlins och hela landets ekonomiska situation var givetvis medlemskapet i den Europeiska unionen. Som Herlin redan sade i kapitlet innan, förändrades situationen på Östersjön dramatiskt under denna tidsperiod. Vårt medlemskap i EU medförde såväl positiva som negativa förändringar. Det framgick i såväl intervjun med Herlin som i årsrapporterna, att den största negativa förändringen var att ingen riktigt var på det klara gällande tullar och dylikt. Herlin beskrev läget som mycket turbulent eftersom det uppstod så många oklarheter.

I årsrapporten från 1993 påstod VD:n Antti Lagerroos att situationen inte skulle ändra speciellt mycket för Finnlins del, eftersom havet alltid varit en öppen marknad. Lagerroos skrev i en senare årsrapport att medlemskapet i EU trots allt ändrade mycket mer än man först räknat med. Eftersom konkurrensen ökade i och med den öppnade marknaden till öst började man även på Finnlins koncentrera sig mera på supply chain management. Man insåg att man var en del av en kedja och inte bara ett ensamt transportföretag. Herlin sade i intervjun att hela

varuströmmen förändrades. Man började fokusera sig på JIT (Just in time). Den så kallade ”vi kommer när vi hinner” mentaliteten försvann och betydelsen av styckegods ökade dramatiskt. Det uppstod helt enkelt en boost på vår handel. Man började inse att importmängderna kommer att öka rejält eftersom de riktigt stora internationella bolagen kom in på marknaden och hela livsmedelsindustrin började styras utifrån. Den så kallade dotterbolagskulturen började komma fram. Enligt Herlin kunde man verkligen se skillnaden då det ordagrant började strömma in varor från Europa. Detta märktes främst i form av ökad lastbilstrafik i landet. Detta ledde till att balansen mellan export och import började svikta. Nu hade man för första gången i rikets historia brist på exportvaror. (Lagerroos P, Herlin S, 2010)

## **9.2 Jämförelse mellan recessionen 1990-94 och recessionen 2007->**

Under intervjun sade Herlin att det man gick igenom år 2009 var så mycket värre att det inte ens går att jämföra med det som skedde i början av 1990-talet. Man hade på Finnliness bara räknat med konstant tillväxt och ingen hade ens i sin vildaste fantasi kunnat förutspå något sådant som skedde. De tunga industrierna med skogsindustrin i spetsen gick volymmässigt som värst ner med ca. 40% och på årsbasis rörde det sig om ca. 30% minskning av volymen. En stor skillnad var det faktum att vi inte kunde skydda oss på samma sätt som senast, det vill säga genom att devalvera vår valuta.

Då jag frågade Herlin på vilka sätt Finnliness skulle ha kunnat förbereda sig då varumängderna började sjunka ansåg han att det visserligen fanns en del man kunde ha gjort, men att det var ytterst svårt att förutspå vad som skulle hända. Herlin nämnde att man borde ha haft en mycket mer kritisk syn på hur stor risk man hade fast i flottan. ”Man borde med facit i hand ha haft färre fartyg på ännu kortare charters och på så sätt dela på risken.” sade Herlin. Det är visserligen



mycket dyrare att ha korta charters än långa men på så sätt är det mycket lättare att flytta runt fartyg till olika positioner som bättre passar marknadsläget. Som redan konstaterats så gäller det att ha rätt storleks fartyg på rätt rutter. Finnlines körde under denna tidsperiod med ca. 1 års charterperioder på sina fartyg. Herlin menade att man gott skulle ha kunnat köra med 3 månaders eller 6 månaders charters ifall man skulle ha vetat hur det blir.

Under början av 90-talet gällde det främst att förbättra servicen och investera i nya fartyg för att hållas konkurrenskraftiga. Under den pågående recessionen gäller det främst att förminska flottan eftersom man har en rejäl överkapacitet. Gemensamt för båda tidsperioderna är såklart att effektiveringen av hela verksamheten tagit ny fart gällande både supply chain management och kring hela den organisationella strukturen (Herlin S, 2010)

Staffan Herlin ansåg alltså att recessionen på nittioalet skulle ha varit avsevärt mycket värre ifall Finlands bank inte skulle ha devalverat den finska marken i slutet av 1991. Visserligen hade den recessionen stora konsekvenser på vår ekonomi för en lång tid framåt, men för Finnlines och framförallt exportmängden syntes den knappt alls. Detta berodde på att vår handelsflotta var byggd med fokus på export, medan det var importen som led mest under denna recession. I dagsläget, när vår import och export är ungefär lika viktiga, så slår det hårdare på Finnlines än för tjugo år sedan.

### **9.3 Framtidsutsikter för Finnlines**

Även om det den senaste tiden allt mer börjat ljusna i horisonten är vi fortfarande inne i en recession. Det är givetvis mycket svårt att veta hur framtiden ser ut men då jag frågade Staffan Herlin om hur han ser på företagets framtid så var svaret positivt. Enligt Herlin är rederibranschen ganska lyckligt lottad eftersom de har en

oändlig produktlivscykel. Med detta menade han att det alltid kommer att finnas sjötrafik. ”Hela den europeiska trafikpolitiken andas åt det hållet att varuströmmarna skall flyttas ut på sjön eller på järnvägen, bort från landsvägarna.” Herlin menade att speciellt short sea trade i Europa har en lysande framtid. ”Det finns en möjlighet att utveckla och ha framtid bara man är med och utvecklar” sade Herlin. Det finns en ändlös efterfrågan på dessa tjänster. Överlag är man mycket positivt inställda till framtiden eftersom tilltron till den nya ägaren Grimaldi är mycket stor. ”De har satsat på oss på ett helt annat sätt än de tidigare ägarna” säger Herlin. ”Nu har vi long-term verksamhet med nybyggen och en ny hamn i Nordsjö med modern teknologi.”

Finnlines gjorde under sommaren 2010 sitt första positiva kvartal på 2 år vilket verkligen tyder på att det omstruktureringsprogram som de inledde år 2008 börjar bära frukt. Det återstår att se ifall den positiva trenden som vi sett under det gångna året 2010 kommer att fortsätta.

## **9.4 Ryska marknadens betydelse för Finnlines**

Då jag ställde Herlin frågan om vad han ansåg att Rysslands betydelse för Finnlines kommer att vara i framtiden var svaret ganska entydigt. Rysslands betydelse kommer att vara enorm. Marknadsstorleken är enorm och fortfarande mycket outvecklad. Det rör sig om en helt annan dimension än man vid Finnlines varit vana vid. Största förändringen under de senaste årtiondena har varit att det verkligen etablerat sig en medelklass vars köpkraft och levnadsvanor är på en relativt hög nivå. Herlin poängterade att det är mycket osannolikt att en medelklass, efter att ha uppnått en viss levnadsstandard skulle kompromissa på sina levnadsvanor. ”Det har ju alltid ansetts att sen när medelklassen kan identifieras, så kan dess köpkraft och dess levnadsvanor ej längre rubbas.” sade Herlin. Med andra ord har Ryssland blivit en solid marknad till skillnad från sitt tidigare rykte som ett slags jokerkort där endast oligarkerna hade pengar.

Eftersom endast Moskva och St Petersburg regionerna har ca. 50 miljoner människor och därmed potentiella kunder har betydelsen ökat rejält och fortsätter öka en lång tid framöver.

Den globala recessionen har visserligen slagit mycket hårt även på Rysslands ekonomi eftersom deras oljeförsäljning led mycket kraftiga förluster under de gångna åren. Enligt Herlin har Rysslands importsektor gjort ännu kraftigare förluster än västerländerna. Detta märktes rent konkret under hösten 2008 då biltrafiken vid Hangö hamn kollapsade på bara två veckor. Under dessa två veckor försvann 90% av all bilimport vid Hangö hamn. Av denna bilimport gick 80 procent till den ryska marknaden. Jag kommer ihåg studiebesöket vid Hangö hamn endast någon vecka före kollapsen då allt fortfarande verkade lugnt och hamnchefen försäkrade att allt såg ljust ut med tanke på framtiden. Någon vecka senare hade situationen i Ryssland förändrats helt. Detta var ett bevis på att Ryssland fortfarande är en ung och känslig marknad.

Vidare förklarade Herlin att det även på Finnlines fanns en uppfattning om att Ryssland är en så stor och sluten marknad och att denna ekonomiska kris inte skulle beröra dem. Man ansåg att Ryssland skulle fortsätta pumpa ut olja precis som de gjort tidigare. Lyckligtvis för Finnlines har den ryska marknaden nu börjat återhämta sig vilket är en av orsakerna till att även Finnlines börjat återhämta sig från den globala recessionen.

## **9.5 Viktigaste egenskaperna för ett exportföretag**

I intervjun med Staffan Herlin frågade jag vad Herlin ansåg att var den viktigaste egenskapen för ett exportföretag. Svaret var igen mycket tydligt. Den överlägset viktigaste egenskapen är pålitlighet. Ifall man inte är beräknelig försvinner kunderna mycket snabbt. Kunderna måste helt enkelt kunna lita på Finnlines.

Enligt Herlin hjälper pålitligheten dock inte företaget ifall priset är för högt. I transportbranschen är priset det viktigaste för kunderna. Sedan då priset är i skick så börjar kunderna granska vad det är som gör dig bättre än konkurrenterna. Enligt Herlin är detta ibland synd eftersom storindustrin skulle spara mera pengar genom att lyssna mera på transportbolagen. Som exempel nämns skogsindustrin som genom att betala 2 euro mera per ton för leveranser skulle kunna spara 10 euro i lagerhållningskostnader i ett senare skede.

Vikten av pålitlighet gällande tidtabeller har under de senaste årtiondena blivit extremt viktig, eftersom östersjömarknaden från en mättnadsgrad är mycket långt utvecklad logistiskt sett. Så var inte fallet för 20 år sedan då konkurrenssituationen såg totalt annorlunda ut. ”Vi är inne i ett finslipningsskede och konkurrensen mellan dessa trafiklirare är på detaljnivå. Produkten är alltså mycket långt slipad” sade Herlin. Man har på Finnlines blivit medvetna om att en försening på en halv timme kan vara mycket kritisk. Detta kan t.ex leda till att vissa varor inte hinner med sin fortsatta flygtransport eller annat transportmedel.

En annan mycket viktig egenskap är kontinuitet. Med detta menas att företaget verkligen utvecklar sina produkter och tjänster och investerar i framtiden. På detta sätt hålls företaget kostnadseffektivt och konkurrenskraftigt. Problemet med detta är att Finnlines som marknadsledare har så stora kunder att det är svårt att påverka dem. T.ex ett företag som UPM som är flera gånger så stort som Finnlines kan istället för att göra upp otroligt komplicerade logistik kedjor, endast kräva att Finnlines sänker på sina priser med 10% och uppnå samma resultat. Så kommer det enligt Herlin att vara så länge som det finns mera utbud än efterfrågan. Det som enligt Herlin har mycket stor betydelse är att man investerar regelbundet och inte låter flottan föråldras till trettio år och sedan måste förnya allting på fem år. Man skall istället hela tiden hållas med i utvecklingen och hållas effektiv. Rätta sorters fartyg, rätta sorters hastigheter, fungerande lasthantering och mera kostnadseffektivitet är mycket viktigt. ”Man måste kunna lyssna på marknaden helt enkelt.” sade Herlin.

## 11. DEL 3: FORSKNINGRESULTAT

I denna del har jag att jämfört mina forskningsresultat från årsrapporterna med de svar jag fått från min intervjudel. I denna del av arbetet svaras det på frågan om vilkendera recession som slagit hårdare på Finnlines export och import samt orsakerna till detta.

I figuren nedan ser vi tydligt hur mycket de två recessionerna har påverkat Finnlines omsättning. I figuren ser vi att recessionen under början av 1990-talet påverkade Finnlines omsättning betydligt mindre än den nuvarande recessionen. Under det sämsta året på 1990-talet, år 1991, sjönk omsättningen med 8,4% i jämförelse med året innan. Under år 2009 sjönk företagets omsättning med hela 32,4 % i jämförelse med året innan. Därmed bekräftas Staffan Herlins påstående. Man kan tydligt dra slutsatsen att Finnlines har lidit betydligt mera av den nuvarande recessionen än recessionen i början av 1990-talet.

<b>År</b>	<b>Omsättning Milj. €</b>	<b>Förändring%</b>
<b>1990</b>	<b>202</b>	
<b>1991</b>	<b>185</b>	<b>-8,4 %</b>
<b>1992</b>	<b>252</b>	<b>36 %</b>
<b>1993</b>	<b>286</b>	<b>13 %</b>
<b>1994</b>	<b>306</b>	<b>7 %</b>
<b>2006</b>	<b>640</b>	
<b>2007</b>	<b>690</b>	<b>7,8 %</b>
<b>2008</b>	<b>740</b>	<b>7,2 %</b>
<b>2009</b>	<b>500</b>	<b>-32,40 %</b>

Figur 2. Jämförelse av de två recessionernas påverkan på Finnlines omsättning (Finnlines, 2010. Modifierad)

Nedan i figur 2. ser vi hur de två recessionerna påverkat Finnlines rörelsevinst. Vi ser på tabellen att Finnlines under recessionen i början av 1990-talet endast ökade sin rörelsevinst, medan situationen under de senaste åren varit totalt annorlunda. Vi ser att företaget gjort en rörelseförlust på 23,6 miljoner euro under år 2009. Även här stöds Staffan Herlins påstående om att recessionen i början av 1990-talet var betydligt lindrigare än den nuvarande.

<b>År</b>	<b>Rörelsevinst Milj. €</b>	<b>Förändring Milj. €</b>
<b>1990</b>	<b>11,94</b>	
<b>1991</b>	<b>12,28</b>	<b>0,34</b>
<b>1992</b>	<b>27,75</b>	<b>15,48</b>
<b>1993</b>	<b>32,13</b>	<b>4,37</b>
<b>1994</b>	<b>44,41</b>	<b>12,28</b>
<b>2006</b>	<b>58,2</b>	
<b>2007</b>	<b>68,8</b>	<b>10,6</b>
<b>2008</b>	<b>35,4</b>	<b>-33,4</b>
<b>2009</b>	<b>-23,6</b>	<b>-59</b>

*Figur 3. Finnlines rörelsevinst mellan åren 1990-1994 samt 2006-2009 (Finnlines årsrapporter, Modifierad)*

Under de senaste två decennierna har konkurrenssituationen ändrats totalt. Herlin ansåg att det fanns tre orsaker som framom andra bidragit till detta.

- Sovjetunionens fall vilket öppnade marknaderna mot öst. Detta ledde till att Östersjön blev en betydligt mer attraktiv marknad vilket ledde till ökad konkurrens.
- Finlands EU medlemskap. Även denna händelse förändrade situationen totalt eftersom vikten av import blev större medan exportmängderna i Finland minskade. De stora multinationella bolagen erövrade marknaden.
- Den sista händelsen var finanskrisen i USA som sedan spred sig världen runt. Som en följd av denna kris försämrades de finländska bolagens konkurrenskraft och allt mer produktion flyttades utomlands. För Finnlines del märktes detta på så sätt att skogsindustrins andel av företagets export sjönk.

## 11. AVSLUTNING

I detta arbete presenterades hur Finnlines som företag har klarat sig då det skett förändringar i den totala ekonomin. För att ett företag överhuvudtaget skall ha en chans att klara sig i den ständigt ökande konkurrensen bör vissa åtgärder göras. Dessa åtgärder har jag gått in på noggrannare i detta arbete. I teoridelen gick jag igenom bakgrunden och orsakerna till våra två största recessioner under de senaste decennierna. Den största orsaken till dessa recessioner har varit den dåliga penningpolitiken. Skillnaden har varit att recessionen i början av 1990-talet började från Finlands egen dåliga penningpolitik, medan den nuvarande recessionen var ett resultat av den globala finanskrisen som började i USA.

I arbetets forskningsdel har jag studerat Finnlines årsrapporter mellan åren 1989-2009 och redogjort för alla speciella händelser under denna tidsperiod. Det visade sig vara mycket svårare än väntat att gräva fram gamla årsrapporter och dessa

visade sig även vara ganska magra gällande nödvändig information. Svåraste delen var att få fram pålitliga uppgifter om mängder export ton.

Fokus har legat på de beslut Finnlines gjort för att förbättra sitt resultat främst genom nya fartygs investeringar och effektivisering av logistiken. Att finna skriftligt material om just dessa saker visade sig vara svårare än tänkt. Intervjun med Staffan Herlin var därför ytterst nödvändig för att kunna bekräfta det som kanske bara behandlades ytligt i årsrapporterna. Idéen att skapa en helhetsbild om företagets verksamhet under de två senaste decennierna har dock enligt mig lyckats bra.

Intervjun med Staffan Herlin var en väsentlig del av arbetet eftersom det övriga materialet var begränsat. Efter intervjun stod det klart att recessionen som började för några år sedan redan nu med säkerhet kan sägas vara betydligt värre för utrikeshandeln än den vi hade i början av 1990-talet. Detta bekräftades även då jag jämförde de två recessionernas påverkan på Finnlines omsättning. Åtgärderna som Finnlines gjort för att klara av denna situation har varit tillräckliga även om Herlin medgav att t.ex fleet management med facit i hand kunde ha varit mer kortsiktigt.

I intervjun diskuterades vilka enskilda händelser som främst påverkade företaget. Herlin nämnde tre händelser. Fallet av Berlin muren vilket medförde att marknaden österut öppnades. Den andra stora händelsen var då vi blev medlem i EU, vilket förändrade hela varuflödet och medförde ökad konkurrens. Den sista stora förändringsfaktorn var då Lehmann Brothers föll i USA, vilket slutligen medförde en global recession. I denna del redogjorde jag för vilka åtgärder Finnlines tagit gällande dessa tidsperioder. Till sist presenterades Staffan Herlins framtidsutsikter för Finnlines och för hela branschen. Herlin ansåg att framtiden ser ljus ut för sjötransport branschen eftersom produktens livscykel är närmast oändlig. Med detta menade han att vikten av sjötransporten i framtiden kommer att växa.



Dessa två recessioner har inverkat på Finnlines på så sätt att företaget insett vikten av en fungerande fleet management plan. Genom att ha kortare charters kan företaget lättare flytta runt sina fartyg så att de bättre passar rutternas krav.

I arbetets sista del samlade jag material från årsrapporterna gällande företagets omsättning och rörelsevinst under de båda recessionerna. Resultatet var att den nuvarande recessionen slagit betydligt hårdare på Finnlines än recessionen i början av 1990-talet.

## **11.1 Slutord**

Detta examensarbete har varit mycket utmanande att skriva. Jag har under arbetets gång lärt mig att det lönar sig att ha en klar struktur förrän man börjar skriva. Problemet i mitt fall var att förklara den röda tråden gällande arbetets syfte. För mig personligen har syftet varit klart men att förklara det till någon som inte är insatt visade sig vara svårare än väntat. Den empiriska undersökningen blev aningen annorlunda än vad jag ursprungligen tänkt mig. Orsaken till detta var att materialet jag läste, främst årsrapporterna, visade sig ge mindre information än jag tänkt mig. Intervjun däremot gav mig mer information än jag planerat, vilket ledde till en liten förändring av strukturen på arbetet.

Jag har under de senaste månaderna lärt mig mycket om hur ett logistikföretag fungerar som helhet. Under intervjun lärde jag mig vilka åtgärder ett rederi kan göra för att effektivisera sin verksamhet under en pågående recession. Jag lärde mig skillnaderna och likheterna mellan de två recessionerna som jag forskat, hur de uppkommit samt konsekvenserna av dessa två recessioner för ett rederi.

Jag anser att jag fått svar på de frågor jag ställde i början av detta arbete. En sak som jag inte fick svar på var de exakta mängderna fraktton från de olika tidsperioderna. På grund av detta valde jag att lämna bort den delen eftersom informationen visade sig vara opålitlig.

# KÄLLOR

Arto Ojala, 2010 *Elvyttämislle on kiireinen tarve* [www] Tillgänglig:

<http://www.mtv3.fi/uutiset/nettivieras.shtml/756567?ojala> Hämtad 3.3.2010

Bryman A, Bell E. 2005, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 1 uppl. Malmö,

Liber ekonomi, 621 s.

Dagens Nyheter, 2008, *Finanskrisen är över år 2012* [www] Publicerad: 21.9.2008 Tillgänglig:

<http://www.dn.se/ekonomi/finanskrisen-ar-over-ar-2012-1.569455> Hämtad 28.2.2010

Finnlines, 2010, liiketoiminta. [www] Tillgänglig:

[http://www.finnlines.com/index.php/company\\_fin/liiketoiminta/varustamotoiminta\\_ja\\_merikuljetukset](http://www.finnlines.com/index.php/company_fin/liiketoiminta/varustamotoiminta_ja_merikuljetukset) Hämtad 27.9.2010

Finnlines, 2010, Finnlines Group Vuosiraportit 1989-1994, 2007-2009

Hämtad Augusti-Oktober 2010

Herlin, Staffan. 2010, intervju med Staffan Herlin [muntl.]. Transkriberad och bifogad till detta arbete. 23.10.2010

Holm P, Lilja R, Pehkonen J, 2010, *Työmarkkinoiden toimintamuutosten analysointi yksilö- ja yrityspaneelin avulla* [www] Tillgänglig:

[www.vatt.fi/lamatutkimushanke/tyomarkkinoidentoimintamuutosten.html](http://www.vatt.fi/lamatutkimushanke/tyomarkkinoidentoimintamuutosten.html) Hämtad 3.3.2010

Merenkululaitos, 2010, *Ulkomaan merikuljetukset*. [www] Tillgänglig:

[http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/fi/uutiset/2010/12\\_2010/20100203\\_meriliikenne](http://portal.liikennevirasto.fi/sivu/www/fi/uutiset/2010/12_2010/20100203_meriliikenne)

Hämtad 27.9.2010

Nexxtstop, 2008, *Bakomliggande orsaken till finanskrisen i USA* [www] Publicerad 2009  
Tillgänglig:

<http://www.nexxtstop.com/bakomliggande-orsaken-till-finanskrisen-i-usa> Hämtad: 28.2.2010

Rosenbröijer Carl-Johan, 2009, *Utredningsmetodik*. [Muntl.] Föreläsning i kursen Metodik vid  
Arcada. 4.12.2009

*Suomen talouden historiaa*. 2010, [www] Tillgänglig:

<http://oppiminen.yle.fi/artikkeli?id=7443> Hämtad: 1.3.2010

*Taloustieto* 2010, [www] Tillgänglig:

<http://www.taloustieto.fi/lukiotext/4text606.html> Hämtad: 2.3.2010

Tilastokeskus, 2010, *Bruttokansantuote supistui 7,8% viime vuonna* [www] Publicerat 1.3.2010  
Tillgänglig:

[http://www.tilastokeskus.fi/til/vtp/2009/vtp\\_2009\\_2010-03-01\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/vtp/2009/vtp_2009_2010-03-01_tie_001_fi.html) Hämtat: 5.3.2010

Wikipedia, 2010, *Kvalitativ forskning*, [www] Tillgänglig:

<http://sv.wikipedia.org/wiki/kvalitativforskning> Hämtad 2.3.2010

## Bilaga 1: Intervju med Staffan Herlin - Finnlines

Markus: Vi skulle kunna börja med att Ni berättar lite om er själv och era arbetsuppgifter genom åren.

Staffan: Dedär jo som sagt alltså har jag jobbat på bolaget i dryga 27 år. Egentligen hela mitt liv sen jag blev klar från Hanken år 1983. För mej har detta varit som man kallar det en ”kutsumus ammatti”. Jag ville in i sjöfarten och det var svårt och komma in hit till och jag måste kämpa hårt för att komma in i branschen. Jag började här på Finnlines med att boka leveranser vilket är samma som du gjorde på sommaren. Sen kom jag in i en såkallad utvecklingsgrupp som förde mej till Lybeck i Tyskland där jag var i 4 år som en såndän allt-i-allo. Sen kom jag tillbaka i slutet av 80-talet, tror det var 1989 och blev då försäljningschef och ansvarsområdet var domhär storföretagen i skogsindustrin. Sen var jag ganska länge involerad i skogsindustrin med marknadsföring och försäljning. Slutligen blev jag chef för den såkallade skogsindustri avdelningen och samtidigt blev jag chef för bokningsavdelningen dvs customer service avdelningen. Sen var jag chef för den i ca. 5-6 år innan jag fick nytt doon som chef för fleet management. På den tiden var det kanske mer fleet operation. Där satt jag i två eller tre år. Ett tag var jag som marknadsförings och utvecklings direktör. Min uppgift var då främst att se på nya produkter och söka ny business främst då i Sverige. Sedan blev det förändringar och jag blev chef för nordsjö trafiken och Skandinavien och dedär främst ro-ro sidan. Från 2008 framåt har jag nu sen varit chef för hela marknadsföringen och försäljningen så man skulle kunna säga att cirkeln är sluten eftersom jag började med försäljning och marknadsföring då jag först kom in i huset. Jag är nu också delansvarig för hela customer service avdelningen. Man skulle kunna säga att det är en ganska bra utsiktspost.

M: Haha, jag borde kanske ha frågat om det finns något som ni inte har gjort istället..

S: Hah, jag har aldrig varit på siffersidan och jag hoppas att jag heller aldrig hamnar dit eftersom jag inte är så bra på siffror. Stora drag skall det vara.

M: 80-talet beskrivs ofta som det ”glada årtiondet” eftersom marknadsutsikterna var så positiva. Hur upplevde du denna tidsperiod? Fanns det ingen oro över att bubblan skulle spricka, och isåfall när började det märkas?

S: Joo, okei man var ju i en helt annan position och saknade kanske på den tiden dendär allmänna blicken men det är klart att man upplevde bolaget som det var och det var en framgång. Kanske just från de tiderna fick man dendär mycket starka bilden av att Finnliness är en institution som liksom inget kan rubba. Vare sig det nu går dåligt eller bra för ekonomin så här sköter man bara sakerna. Öh okei det var ju så hemskt annorlunda på den tiden och förändringarna har nog då hänt i två skeden. Först då muren föll år 1989 och sen när Finland gick med i EU. De två sakerna har man märkt riktigt tydligt. Att nu händer saker. Inte på det sättet att klart att laman på 90-talet var en stor juttu men i och med att vi devalverade så drog exporten hela tiden. Det blev inte ens en veckas paus utan det bara fortsatte dra igen. Vi märkte aldrig denna lama utom kanske i trafikbalanser. Det var inte alls likadan recession i början av 90-talet som det var nu. Men 80-talet var i och för sig en jämn tillväxt hela tiden och man blev van med det samma som Silja och Viking på passagerarsidan dvs. man investerade hela tiden i nya och större båtar. Detta var något som ansågs naturligt och det sades bara vara så det är. Det om 80-talet och det var en mycket stark utveckling på östersjön och finska handeln ökade. Då jag började i slutet av 80-talet fanns det mest andra generationens båtar dvs. lo-lo båtar som hade byggts i början av 70-talet. Jag började egentligen jobba med första versionen av ro-ro båtar så på det sättet var det också mycket en teknisk utveckling, mycket mer lasthantering och effektivitet och rampeffekter och dylikt. Man jobbade med att få mera ut av maskineriet. Kanske det som var typiskt för Finnliness så det fanns ju praktiskt taget ingen konkurrens på östersjön. Hela den finska utrikeshandeln var så liten allt som allt att och när Ryssland var stängt så fanns det inte så mycket internationellt intresse för våra vatten. Jag kommer ihåg att då muren föll började man fundera att vad kommer dethär att innebära när Ryssland och baltikum öppnar sig. Redan då var man medvetna om att situationen skulle se totalt olik ut 20 år senare vilket visade sig stämma.

M: Detta var faktiskt min nästa fråga att i vilket skede det började märkas att bubblan skulle spricka, men du svarade redan att då muren föll..

S: Jo, inte märkte man ju genast nånting men sen kom ju laman och allt låg lite huller om buller i Finland. Men sen kom dendär effekten i mitten av nittioalet vilket faktiskt förde med sig en otroligt snabb tillväxt rent volym mässigt. Sen började domhär transito Ryssland att komma med i bilden. Det fann visserligen redan i början av 90-talet smått otroliga mängder lyxvaror som transporterades till öst där alla de som hade pengar bara köpte choklad och tobak och sprit. Det kunde t.ex handla om en lott på 70 st 40 fots containers med Mars choklad..

M: hah, wow..

S: Joo helt otroliga grejor..Det var ganska vilda tider på den tiden. Det jag kommer ihåg är att EU förändrade en massa. Det var en stor sak gällande tullgrejor och dylikt och passitus menettelyt och hit o dit..En hel del oklarheter kan man säga eftersom allt var så nytt. Det var jobbigt i början, mycket turbulent.

M: Det är fint att du svarar på mina frågor innan jag hunnit ställa dom. Du gör mitt jobb ganska lätt..Min följande fråga skulle ha varit vilka positiva och negativa effekter Finlands EU-medlemskap innebar för Finnlines.

S: Det är klart att det hade en stor effekt eftersom man då, och delvis ännu också lever i den här jargongen att Finland är ett exporterande land. Och vi har alltid levt, och Finnlines har byggts upp på vår skogsindustri, och gått med på deras krav. Jag kommer ihåg då jag kom hit och jobba så kände man ju sig hemskt viktig eftersom man var med i en hemskt stark nationalekonomisk mission som sköter om Finlands export och import som vi nog visserligen gör ännu också. Allt byggdes på det att vi bygger hela kapaciteten och fartygen och hela faderullan för exporten. Sedan ser vi vad vi får hem..Detta var tankegången på den tiden.

M: Ja, joo..

S: Sedan under 90-talet då vi gick med i EU så började man förstå att okei dethär kan ju eventuellt svänga på hela steken. Importen ökade kraftigt och samtidigt började det ske förändringar i hela näringslivs kulturen då såkallade dotterbolags kulturen började komma fram. Stora internationella bolag började komma fram och hela livsmedelsindustrin och allt började styras utifrån. Man riktigt märkte hur det började komma varor in från europa. Direkt från centrallagret i mellan europa till Citymarket i Seinäjoki, det ändrade strukturen hemskt kraftigt. Detta ledde till att lastbilstrafiken ökade tydligt. Sen såg man att balansen mellan export och import började svikta litet. Man hade brist på export och det kom mera import. Det som kanske mest kom med var de nya kraven på JIT , just in time, att det då det handlar om livsmedelstransporter och dagligvaror skall vara punktligt och inte ”vi se nu när vi hinner” mentalitet. Det skall vara kl. 19 prick och inte kvart över. Styckegods betydelsen ökade märkbart . Hela varustrukturen ändrade sig fast för oss såg det ju bara ut som att samma trailers körde ut och in från båtarna. Medvetenheten och den logistiska kedjan, supply chain management, ökade dessa tider. Detta gällde också i våra tankegångar eftersom vi insåg att vi inte bara är en peruskuljetus firma utan faktiskt en del av en kedja. Volymerna bara ökade hela tiden..Det blev en typiskt boost på vår handel.

M: Detta var något som förvånade mig då jag gick igenom gamla årsrapporter eftersom exportvolymerna bara ökade hela tiden fast det var lama..

S: Joo, det var devalveringen som möjliggjorde detta, det var alldeles klart. Om man tänker på det som hände förra året så den finska exporten dvs. den tunga industrin med skogsindustrin i spetsen gick som värst ner med ca. 40 %. Det rör sig om sådana siffror som ingen ens i sina vildaste drömmar kunde tänka sig att skulle hända. Vår hela volym och massa gick ner med nästan 30% i fjol. Det var ett så hårt slag att man ännu också kippar efter andan då man tänker på det.

M: Fanns det något sätt som Finnliness skulle ha kunna förbereda sig på då fraktmängderna började minska? Nu om man ser bakåt i tiden skulle man kunna göra något annorlunda?

S: Säkert jo mycket också. Den laman i fjol går inte ens att jämföra med den i början av 90-talet. Vi har aldrig tidigare sett något sånhänt. Vi har bara räknat med en konstant tillväxt och inte kan man



liksom luta sig mot ett scenario och ta hemskt stora risker med att ha hurja kapacitet, men fortfarande så anser jag att ingen kunde förutspå dethär. Ingen kunde veta att när Lehmann Brothers faller så har det sådana här konsekvenser. Inte ens vår Emanuel Grimaldi kunde förutspå detta, fast han nu säger att han nog såg det komma..hehe..Det man kanske kunde ha gjort var att ha mera fartyg på ännu kortare charter och på så sätt dela på risken. Vi kör ju trots allt med ca. ett års charter gällande bas tonnaget. Man skulle kanske kunna köra med 3 månaders eller 6 månaders charters fast detta nog är mycke dyrare. Men inte har vi ändrat så mycke eftersom det finns risk för att det skall gå neråt igen, man kan ju inte veta det. Dela på risken, och att ha mindre fartyg är nog de största sakerna som skulle göras annorlunda. Det som borde göras och kan göras är att ha en mycket mer kritisk syn på hur stor risk du har fast i flottan.

M: Allright..Nästa fråga. Berätta lite om den ryska marknaden och dess betydelse i framtiden för Finnliness.

S: Okei, alltså Ryssland är ju otroligt viktigt. Först och främst är ju marknadsstorleken enorm och en annan dimension än vi är vana med. När man tänker på Ryssland och dess utvecklingsfas, okei nu har det ju etablerat sig en viss medelklass i Ryssland. Och det har ju alltid ansetts att sen när medelklassen kan identifieras, så dess köpkraft och dess levnadsvana kan man inte sen mera rubba. Sen måste det ungefär bli krig när att det skall ta slut. Ryssland ansågs länge som ett jokerkort och endast oligarkerna som hade fyrk och ytan var ganska liten. Nu anser man att Ryssland är en solid marknad. Eftersom St Petersburg och Moskva har ca 50 miljoner potentiella kunder och en tillräckligt stor massa har pengar så har betydelsen ökat. Okei nu när det blev lama så for ju Ryssland helt på knä. Detta hade att göra med deras oljeförsäljning vilket inverkar på deras ekonomi och köpkraft. Rysslands importen slutade nog ännu snabbare än de västerländska marknadernas..

M: Joo jag kommer ihåg då vi var på studiebesök vid Hangö hamn och Hamnchefen meddelade att framtids utsikterna såg ljusa ut. En vecka senare hade 9/10 delar av deras bilimport till Ryssland försvunnit.

S: Haha, joo just så..Det var lite samma som vi slogs av eftersom det fanns en sådan chargong att ”detta inte kommer att beröra Ryssland”. Man ansåg att Ryssland ändå kommer att pumpa ut olja och att de har en så stor ekonomi att de har en eget slutet system att de fungerar. Nu har det lyckligtvis börjat komma upp igen.

M: Joo, precis..

S: Men om den ryska marknaden ännu så vi har ju kört direkt till Ryssland från Tyskland sedan 1997 så vi var mycket tidiga ute att etablera ett ro-ro system dit. Men största delen av de ryska varorna är container buret så ro-ro är egentligen en nisch där..Men nog finns det gods tillräckligt för en ro-ro carrier alltid. Ryssland är ju det stora blocket här som gör östersjön attraktiv. Det kan man konstatera att allt kommer att förändras, det finns miljoner skeden som vi kommer att se gällande den ryska marknaden i framtiden. Hur utvecklas deras inhemska marknad, hur mycket dom tillverkar själva etc..En annan sak som kommer att vara intressant är deras inland waterway system som kommer att byggas ut men det kommer att ta tid. Vi har på Finnlines lyckats etablera oss i Ryssland relativt bra och är där för att stanna. Vi håller hela tiden på att öka vår ryska trafik men dock utan att ge efter på Finland på något sätt utan bygga på. Ryska importen är så stor och de kommer inte att exportera något som passar för våra båtar åtminstone på länge. Detta betyder att vi kö triangel dvs. import till Ryssland och export från Finland. Vi har nyligen börjat nya linjer som kör från Tyskland via Helsingfors till St Petersburg och från Storbritannien via H-fors till St Petersburg. Det är nog, vad kan man säga, enormt viktigt.

M: Har ni tänkt satsa på inlandstrafiken i framtiden?

S: Öh, inte som det nu ser ut, vi har funderat på om vi skall eller inte skall en längre tid. Vad är Finnlines business över huvudtaget, hur mycket är vi med på third party, och hur mycket är vi med själva på inlandet. Vi har nog identifierat oss mycket kraftigt som en sea carrier, speciellt sen Grimaldi kom med i bilden. Men okei, vi har ju 3000 burkar (containers) som vi kör door-to-door men det har vi gjort i 30 år och det är en etablerad marknad. Men det att vi skulle gå in på

lagerhållning och att börja köra egen distribution så har vi inte funderat på. Det är inte liksom vår business. Ifall vi skulle göra det skulle vi också lätt trampa på våra kunders tår.

M: Jag läste en artikel som just talade om det här att det är brist på containers eftersom balansen mellan exporten och importen till Ryssland är i så stor obalans..

S: Joo, det är hemskt volatilt, alltså i och med att tillväxten kommer till olika ställen olika tider och det sker stora förändringar på varuflödena så är det klart att det blir bråk hela tiden. Det tar sin tid innan de hittar balansen igen, men det här är typiskt en juntfråga, det är ju frågan om en balansgrej. Detta gäller containers, släpvagnar vad som helst, även båtar. Om du inte har export och import samtidigt så tidvis finns det problem.

M: Jag hittade en artikel på internet och Ert namn dök upp i en artikel från logistikmässan år 2007. I artikeln säger du att "you ain't seen nothing yet". Med det menar du att konkurrensen på östersjön kommer att hårdna ytterligare. Det krävs nya service metoder och sånhänt. Vilka logistiska åtgärder har Finnlines gjort för att hållas konkurrenskraftiga?

S: Okei, det finns många aspekt på den frågan men vi koncentrerar oss på vår core-business. Det som jag sade tidigare om vad som hände när vi gick in i EU att man skulle anpassa sig och förstå sig på supply chain, så har vi liksom fortsatt med. För tillfället tittar vi hemskt mycket på de stora varuströmmarna i europa. Främst landsvägar men det är ju också mycket järnvägsfunderingar och tittar mycket på hur just vi ansluter oss till stora järnvägsförbindelser och stora blocktågs system. Vi anpassar våra tidtabeller till ett blocktågstidtabell som kommer från Milano eller någonstans. Vi försöker alltså synkronisera oss bättre. Vi försöker alltså på det sättet försäkra våra kunder snabbare ledtider och sånhänt. Detta är ett sätt att skärpa sig med produkten. Man skall hela tiden ha i tankegången att sjötransporten är ingenting utan att det är en del av någonting. Man måste anpassa sig hela tiden.

M: Okei, vad skulle Ni säga att är den viktigaste egenskapen i ett logistikföretag? Bra service, punktlighet eller pålitlighet?

Det som har en hemskt stor betydelse är pålitlighet. Vi måste helt enkelt vara beräkneliga. Man skall kunna lita på oss. Detta har varit lite ”challenging” här för oss nu efter att Grimaldi kom in i bilden eftersom de opererade på over seas marknaden och på medelhavsmarknaden där marknaden ser helt annorlunda ut. Vad skall man säga, från en mättnadsgrad är östersjön mycket långt utvecklad logistiskt sett. Marknaden är mycket mätt. Vi är inne i ett finslipningsskede och konkurrensen mellan dessa trafiklirare är på detaljnivå. Produkten är alltså mycket långt slipad och utvecklad. Det är inte mera bara basic ”keikanheittoa” utan mycket komplicerade system bakom sig med miljoner olika lastningsplatser och koordination och sådant. Och där skall du vara med. Vi har märkt att vi hela tiden måste spara bränsle och redan om du ändrar din tidtabell med en halv timme så kan det vara kritiskt. Du hinner inte med vissa flygkrafts laster och sånhänt. Så det har mycket stor betydelse och också den att du investerar regelbundet och inte låter din flotta föråldras till trettio år och sedan måste förnya allting på fem år, utan att du hela tiden är med i utvecklingen och hålls effektiv. Rätta sorters båtar, rätta sorters hastigheter, fungerande lasthantering, mera kostnadseffektivitet är mycket viktigt. Det krävs både teknisk och funktionär kvalitet. Man måste kunna lyssna på marknaden helt enkelt.

M: Okei..

S: Detta är hur jag ser det, det behöver ju inte nödvändigtvis vara så. Men i nuläget då det finns mycket mera utbud av kapacitet än efterfrågan, så då kommer ju alltid priset högst. Priset är alltid viktigast. Det är lite synd att transportväsendet som egentligen är ganska basic, och i synnerhet på de mer fjärran marknaderna som vi hör till, så har det en hemskt stor betydelse med kostnaderna. Ju lägre förädlingsgrad du har på din produkt desto mera har den transportkostnader. Det kan vara upp till 30-40% när vi kör långa sträckor. Och sedan när vi kommer till high value så har den igen ingen betydelse. Då är det istället hela logistikkostnaden som räknas. Vi styrs från det slutliga priset ganska mycket, okei vi är knappast den enda branschen som det är så, men detta är en otroligt utkonkurrerad bransch. Hela transportbranschen är utkonkurrerad av många orsaker. Täckningen är hemskt små och du gör vinst med en helt otrolig effektivitet. Men bottomline är det att föst måste

priset stämma för att kunderna överhuvudtaget skall bli intresserade. Sedan då priset är i skick så kan de börja titta att vad finns där inom företaget annat som är bättre än hos konkurrenterna, men först måste priset stämma. Efter det kan de titta att okei, nu tar vi den pålitligaste eller de bästa och mest utvecklingskapabla. Det kommer efter priset tyvärr. Jag säger tyvärr eftersom vi som marknadsledare på ganska många branscher alltid försöker snacka om det här, I synnerhet med storindustrin som sitter sen som slutanvändare för den här produkten, försöker säga att om ni nu betalar två euro mera här per ton så skulle ni spara fast tio euro i lagerhållning liksom. Och emellan är den fruktsam och emellan inte. Eftersom vi är marknadsledare så är det både ett problem och en fördel att våra kunder är så stora. De är hundra gånger större än oss. Schenker och UPM och sådana, de är så stora hus att Finnlines är en liten spelare i jämförelse med dessa när vi skall förhandla. Enskilda transportblockena är allra lättast att pressa istället för att börja planera en otroligt komplicerad logistics kedja med lagerhållning och ledtider och hit och dit. utan du går hellre till Finnlines och säger att minus 20% på priserna tack!

M: Så länge kunden är nöjd..

S: Precis..Ofta är det lite så att tekniska utvecklingen blir lite i skymundan av prispolitiken, men att pålitligheten är nog en otroligt viktig sak och fast vi alltid går runt och jomsar här om att de inte betalar tillräckligt så kör vi fortfarande såhär mycket. Och vi anser att vi är en kvalitetstransport och vara en respekterad brand och vi har varit här alltid och kommer alltid att vara här. Vi har råd att investera. Så egentligen skulle man kunna säga att pålitlighet och kontinuitet är de viktigaste faktorerna efter priset. Man måste vara konkurrenskraftig och kostnadseffektiv och det har vi löst med scale of economy.

M: Okei, kan ni berätta om Yield management.

S: Detta tycks vara en sån gren som vi inte lär kunna enligt vår VD. Yield har jag kollat upp i google många gånger vad det betyder. Jag skulle kanske hellre kalla det för prisdifferentiering. Den har hemskt många ansikten. Om man tänker på vår värld så i passagerartrafiken har det en massiv betydelse. Man yieldar nästan allt hela tiden. Du tittar var du kan ta lite mera och det är mycket

opportunistiskt. I vår business, t.ex på våra långa trafikstrutter så ju längre sträckor du har och ju större helhetsvolymen du talar om, desto mindre betydelse har det. Om du diskuterar ett 400 tusen tons avtal med UPM Kymmene, så har det ingen betydelse med prissegmentering. Där gäller bara ett medelmåttpris som de räknar ut som en logistisk kostnad för hela varuleveransen. Ju mera varan är tidskritisk, desto mera kan man leka med Yield. Typiskt yield för oss är att du prissätter olika avgångar till olika priser. Man försöker styra varuströmmarna och få dem så jämna som möjligt. T.ex på vår Finnlink trafik är detta ett otroligt sensibelt verktyg. Där kan vi faktiskt styra dagsavgången, morgonavgången, och kvällsavgången. Det är en mycket långt kört instrument. Vi har försökt hårt med yield management på Tysklands trafiken. Vi kallar det för mini-yield dvs. vi försöker få varuströmmarna att utnyttja de långsamma och tysta dagarna, men det verkar som att kunderna inte är så intresserade av detta. De vill hellre ha ett fast pris och anser att det skall fungera på en veckorytm. Detta gäller den mellaneuropeiska marknaden. Den nordiska marknaden fungerar ganska långt på en dagsrytm. I centraleuropa är det litet av en jargong att man lastar på veckan och sedan kör över havet på veckoslutet. Detta innebär att vi har en otrolig rusning på veckoslutet från Lybeck och Travemünde som alla skall lastas ut på måndagen. Den tumregeln är nog mycket tung. Detta har vi försökt kämpa emot tillsammans med Schenker. Hur skall vi kunna styra dessa lastströmmar. Schenker Finland anser sig vara för små för att kunna påverka hela bolaget och kunna säga att Finland borde skötas på ett annat sätt än resten av Europa. Vi är en för liten marknad för det. Kanske den dagen då det blir en riktigt stor rally här till Ryssland så kanske det skulle lyckas. Man skulle kunna säga att vi kan till en viss grad styra med relativt kraftig yield, men sedan kommer taket emot och sen har priset ingen som helst skillnad mer.

M: Okei, nu har jag en fråga kvar. Det gäller hur du själv ser på framtiden inom de närmaste åren.

S: Voi det ser lysande ut! Dedär nu ser vi ju mycket tillförlitligt på framtiden, och det har varit ganska kärva tider de senaste åren inom huset med mycket förändringar och ny ägare och laman med mera. Det blev plötsligt helt annorlunda än det såg ut för 3-4 år sedan. Som jag ser det så är ju sjöfarten en grej som aldrig tar slut. I synnerhet short sea trade i Europa har en lysande framtid. Hela den europeiska trafikspolitiken andas åt det hållet att varuströmmarna skall flyttas ut på sjön eller på järnvägen, bort från landsvägarna. Det ser vi hela tiden, Grimaldis motorways of the seas och sådant bevisar att det verkligen är så. Det finns en ändlös efterfrågan på dessa tjänster. Produktlivscykeln kommer aldrig att ta slut. Det finns en möjlighet att utveckla och ha framtid bara

man är med och utvecklar, så det är hemskt positivt. Från Finnlines synpunkt så hur ser vi på framtiden? Nå vi är ju i utländsk ägo, men det verkar nog vara andan här också att vi har en mycket stark tilltro till vår nya ägare. Dom har satsat på oss på ett helt annat sätt än de tidigare ägarna som bara var här och tittade på oss som ett börsbolag och funderade vad man får loss av det. Nu har vi long-term med nybyggen och grejor. Det blåser lite och det yrar och det dammar på vägen och beslutsfattandet är annorlunda än vi är vana med men i slutändan ser framtiden nog mycket bra ut!

M: Tack för intervjun och lycka till i framtiden!

S: Tack detsamma!